Refining Value

2002 Annual Report

Royal Canadian Mint / Monnaie royale canadienne

Table of contents

Royal Canadian Mint at-a-glance	2
Message from the Chairperson	4
Directors and Officers	10
Corporate Governance	11
Management's discussion and analysis	12
Statistics	24
Management report	28
Auditor's reports	29
Consolidated financial statements	30
Notes to consolidated financial statements	33

Head Office, Ottawa
Royal Canadian Mint
320 Sussex Drive
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0G8
(613) 993-3500

Winnipeg Plant
Royal Canadian Mint
520 Lagimodière Boulevard
Winnipeg, Manitoba
Canada R2J 3E7
(204) 983-6400

www.mint.ca

Printed in Canada

Principal photography: Metropolis Studio

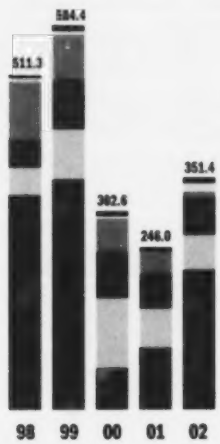
103-05177/

Financial and operating highlights

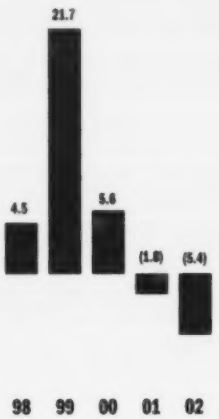
	2002	2001	% change
Key financial highlights (in millions of dollars)			
Revenue	**351.4**	246.0	42.8
Loss before income tax	**(7.6)**	(1.9)	(300.0)
Net loss	**(5.4)**	(1.8)	(200.0)
Total assets	**151.8**	157.6	(3.7)
Capital expenditures	**4.9**	5.1	(3.9)
Cash flow from operating activities	**23.3**	14.3	62.9
Key operating highlights			
Circulation coins produced (in millions of pieces)	**1,691.4**	2,398.8	(29.5)
Gold bullion sales (in thousands of ounces)	**392.0**	188.8	107.6
% of contribution margin from new products	**19%**	13%	–
Number of employees	**563.0**	639.0	(11.9)
Gross profit (in millions of dollars)	**48.3**	54.8	(11.9)
Value-added sales per employee*	**93.0**	144.0	(35.4)
Pre-tax return on equity	**(8.2%)**	(2.0%)	–
Debt to equity ratio	**0.33:1**	0.36:1	–
Shareholder's equity (in millions of dollars)	**89.0**	94.4	(5.7)
Total production (millions of pieces)	**1,714.0**	2,406.7	(28.8)

*Revenue minus cost of metal divided by average number of employees (in thousands of dollars).

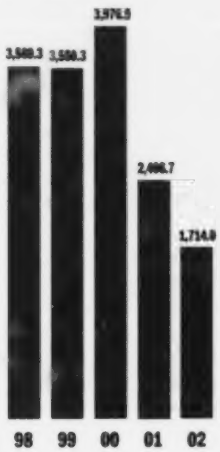
Revenue (segmented)
($ in millions)



Net income (loss)
($ in millions)



Total production
(millions of pieces)



- Bullion
- Canadian circulation
- Canadian numismatic
- Foreign circulation
- Foreign numismatic
- Refining services
- Other

Royal Canadian Mint at-a-glance

Profile/segment description

The Royal Canadian Mint produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution systems for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

Bullion products

Gold and silver bullion investment products

Canadian circulation coins

Coins for business transactions in Canada

Canadian numismatic coins

Canadian precious and base metal collector coins

Foreign circulation coins

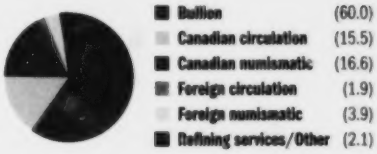
Coins for business transactions produced for foreign countries

Foreign numismatic coins

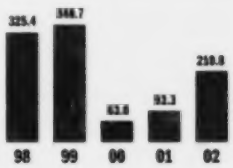
Precious and base metal collector coins produced for foreign countries

2002 Revenue

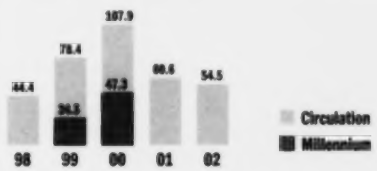
Total revenue (% by segment)



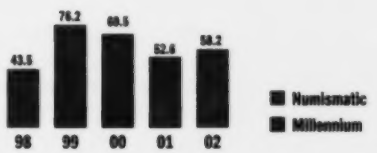
Bullion revenue ($ in millions)



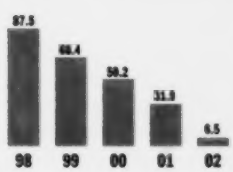
Canadian circulation coin revenue ($ in millions)



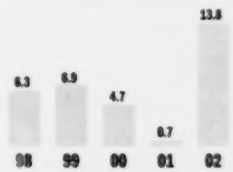
Canadian numismatic coin revenue ($ in millions)



Foreign circulation coin revenue ($ in millions)



Foreign numismatic coin revenue ($ in millions)



2002 Key statistics

Revenue by region ($ in millions)

Canada	(138.4)
US	(133.8)
Asia	(60.3)
Latin America	(3.7)
Africa	(2.6)
Europe	(11.8)
Middle East	(0.8)

Bullion revenue (% by region)

Canada	(16.3)
US	(57.5)
Asia	(24.1)
Other	(2.1)

Canadian circulation coins (production in millions of pieces)

1 cent	(830.6)
5 cent	(134.4)
10 cent	(251.3)
25 cent	(186.7)
50 cent	(14.4)
$1	(2.3)
$2	(27.0)

Canadian numismatic coin revenue (% by region)

Canada	(73.7)
US	(12.3)
Europe	(13.0)
Other	(1.0)

Foreign circulation coin revenue (% by region)

Asia	(7.1)
Latin America	(50.4)
Africa	(38.5)
Middle East	(4.0)

Foreign numismatic coin revenue (% by region)

US	(28.0)
Asia	(60.3)
Africa	(1.0)
Europe	(0.8)
Others	(9.9)

Segment outlook

While the year 2003 will be one of transition for the Mint, its strategic priorities continue to be:

- Growth through improved customer knowledge and service.
- Quality and efficiency. The Mint is determined to pursue its position as a world leader in minting through the continued development and application of both innovative and cost effective technology.

Geopolitical anxiety surrounding the situations in North Korea and Iraq, continuing concerns about destabilizing terrorist activity and halting economic recovery continue to affect demand for gold.

In 2003, the Mint will focus on enhancements to the systems used to manage the supply and distribution of coins across Canada.

Many new products minted in 2002 enjoyed strong sales results. Numismatic sales should continue to grow with the careful management of the secondary market and minting of coins that excite the consumer.

The contraction in the global economy has dramatically reduced the demand for coins. The Mint will focus on offering integrated solutions with a suite of services, including technology transfer and consulting.

The Mint continues to push the boundaries of minting innovation to develop novel effects and extraordinary quality in its coins. Despite this, it approaches 2003 with cautious optimism.

Message from the Chairperson

In 2002, the Royal Canadian Mint took firm steps to ensure its continued success as a world leader in minting. Reaffirming the Corporation's core values, focusing on its core strengths, and decisively advancing the interests of all stakeholders, those steps are carrying the Mint from a period of challenge into one of opportunity.

Challenges met

The global minting marketplace continued to feel the effects of the Euro in 2002: recycled metals and excess minting capacity in Europe led to very low bidding on tenders for the production of circulation coins. As a result, the Mint secured only 16 percent of contracts bid upon.

We refuse to allow adverse external conditions to dampen our long-term business outlook. In the period ahead, we will actively promote our world-leading plating process on the international stage. Building interest in this low-cost alternative to conventional coinage will allow us to take advantage of increased activity on the foreign circulation front when the market experiences its inevitable upturn.

In addition to foreign circulation coins, the Mint also produces collector coins for international markets. Projects in this business line performed below expectations in 2002, resulting in a loss. The Corporation responded quickly to determine why these products did not succeed, applying the lessons learned toward refining its new product introduction process.

The Mint re-evaluated its PURE 9999 precious metal jewellery line in 2002. Originally, this offering represented a natural opportunity for the Mint to gain share in a high-margin market that would complement its low-margin and highly cyclical foreign circulation business. Unfortunately, the global economic downturn that began in 2001 depressed the North American luxury goods retail market. PURE 9999 sales did not materialize as predicted, and the Corporation found itself carrying excess inventory. This excess was written down in 2002.

Governance

I commend and thank the Board for the exceptionally active role it played throughout 2002, demonstrating its commitment to the Corporation and its stakeholders. As the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons (December 2000) stated, "In times of difficulty, turbulence and change, good governance is most critical". Having experienced losses for two consecutive years—and given the departures of members of the Corporation's senior management team—the Mint needed the Board to introduce a fresh perspective and inspire change.

The Board commissioned a thorough review of the Mint's governance practices and approaches—from roles and responsibilities to performance and risk management—with the objective of having the Mint become a leader in best practices. Of these, risk management is particularly crucial. To be a leader and to succeed, the Mint must continue to take measured risks. By managing them effectively, we will realize our strategic goals.

Fulfilling our public policy role

Adapting to the unpredictable economic landscape of 2002, we found both commercial and public success carrying out our public policy role.

Through our Golden Jubilee program, which celebrated the reign of Queen Elizabeth II, more than 14.4 million circulation 50-cent coins were distributed to Canadians. Once again, the Mint produced its Canada Day coin—the official gift to all new Canadians sworn in during *Celebrate Canada Week* Citizenship Ceremonies. The product of a four-year partnership with Citizenship and Immigration Canada, this coin enriches the Canadian experience for new citizens. A numismatic version of the Canada Day coin virtually sold out within weeks of its release.

Ongoing refinement

Building on investments in Enterprise Resource Planning and ISO 9001:2000, the Mint continued working toward its goal of process excellence, aiming to improve quality, reduce costs, ensure timely delivery and strengthen customer satisfaction. Already, we have begun to see promising results. The Mint reduced both its spending and its inventory in 2002. At its Winnipeg facility alone, the Corporation cut inventory by 30 percent, taking advantage of new resource-management approaches to its plating process. Our enhanced ability to handle plated product helped increase production volumes from 500 million to 700 million pieces.

We launched new initiatives in 2002 to improve our understanding of customer values, beliefs and purchasing behaviours. By talking—and listening—to customers, we will gain deeper insights into their motivations and preferences. These will help reduce the risk of new product introductions, allowing us to tailor our offerings more directly to market demand.

Looking back, going forward

As I write this message, the Mint is poised to receive a new President and CEO. I extend my thanks to the Mint's former president, M^me^ Danielle Wetherup, for her years of service. Under her leadership, the Mint improved its relationship with unionized staff and carried out the exceptionally successful Millennium coin program, which today remains the paramount achievement of any mint in the global industry.

Clearly, 2002 brought success and challenge in equal measure. Yet the difficulties of the past year were limited to individual business lines and do not affect the long-term viability of the organization.

That viability is safeguarded by the people of this Corporation, whose commitment, pride and loyalty have helped the Mint adapt to shifts in its key markets. Collectively, we have built a Corporation with the agility and intelligence to seize upon opportunities and take measured, well-managed risks. The refinements made in 2002 leave us well-positioned for success in 2003—and beyond.

Emmanuel Triassi
Chairperson

Refining value *for our shareholder*

The primary responsibility of the Mint is to generate value for the Government of Canada, our sole shareholder, in large part through seigniorage. Seigniorage is the profit earned by the Government on the issue of circulation coins to financial institutions. In 2002, the Mint responded to market demand by producing 1.4 billion circulation pieces. This will result in a total of $91 million in seigniorage for the shareholder. Included in that figure are 700 million plated coins produced at the Mint's state of the art plating facility in Winnipeg, which continues to generate savings for the Government in excess of $10 million per year.

Beyond seigniorage, the Mint creates shareholder value by striving for profitability in its other business lines and by continually improving its operational efficiency. While certain products fell short of expectations in 2002, the majority were successful.

Rising standards

The International Standards Organization introduced a new ISO quality-management standard in 2000. The Mint migrated its Winnipeg plant to this new standard successfully in 2002—culminating a nine-month process. The new standard takes an integrated approach that links quality management more closely to the Mint's business goals and customer focus. The Corporation expects to complete the migration of its Ottawa facility early in 2003.

Refining value *for our customers*

In 2002, the Royal Canadian Mint took a fresh look at the value it delivers to customers, identifying and acting on opportunities to strengthen its relationships and focus its product offerings. In an extensive study, the Mint interviewed 750 customers and gathered comprehensive information about their preferences and inclinations as collectors. Sales statistics from the Corporation's database provided precise insights into the buying habits and characteristics of various customer groups. Through this research, the Mint was able to segment its product lines clearly—into a Signature line for committed collectors; a Junior line for youth buyers; and an Impressions line offering premium gifts and collectibles. This information will allow the Mint to reach out and respond more effectively to market demand. Keeping pace with the growth in online sales of its products, the Corporation also began developing a detailed web-marketing strategy.

Faster to market

In the minting industry, timeliness is a key factor. Seeking opportunities to accelerate its time to market, the Mint commissioned an audit of its new product introduction (NPI) process in 2002. The results of that audit will be used in 2003 to construct an action plan enabling the Corporation to bring new, high demand products to market—rapidly and cost effectively.

Refining value *for our employees*

The Mint continues to deliver value to its employees by recognizing their stake in the Corporation's success and communicating its strategic direction openly. These efforts continued in 2002, aided by a new human resources strategy derived from the Mint's overall corporate goals. The 'Business of the Mint' professional development program provided staff with a big picture view of the Mint's operations, helping them recognize the value of their jobs within that larger context.

Leadership training was a key area of focus, tied into the Mint's ongoing succession planning initiatives. The Mint instituted a program of job coaching, job rotation and the filling of acting positions to share and preserve the Corporation's internal knowledge.

Good Relations

The Mint negotiated a three-year collective agreement with the Public Service Alliance of Canada in 2002. Efforts to increase the openness of communication between management and staff contributed to the Mint's lowest grievance statistics in recent years. The Mint's ongoing refinement of its health and safety practices helped reduce accident frequency rates.

Refining value *for all Canadians*

As a Crown Corporation and national institution, the Mint is a strong promoter of Canadian values, culture and identity. The Golden Jubilee of Queen Elizabeth II presented an ideal opportunity for the Mint to fulfill that role in 2002. Coinciding with the Monarch's visit to Canada, the Mint issued a sterling silver commemorative dollar and newly designed 50-cent circulation coin. The Mint also hosted a popular series of tea parties across the country. Four lucky children won a chance to meet the Queen in person through a special contest held by the Mint.

The Mint engaged the talents and imaginations of Canadian children through another contest, soliciting designs for its annual Canada Day coin. Building on the success of previous years, the Mint released a circulation version of the Canada Day coin in addition to its traditional commemorative "colourized" collector coin.

Celebrating Canada

The Mint continued in 2002 to generate interest among Canadians for coins celebrating people, places and events that have helped shape our national identity. A 14-karat gold coin commemorating Alberta's Leduc oil find featured a field of 'black gold' created with Mint pioneered technology; orders to sell out the 10,000 pieces were received within weeks of its release. The Mint also issued the second set in its three-year Festivals series, with coins paying tribute to the cultural contributions of festivals across the country, from Stratford to Squamish. In its Canadian Art series, the Mint released a warmly received 22-karat gold coin replica of Tom Thomson's famous Jack Pine.

Directors and Officers

Board of Directors

Emmanuel Triassi
President and Principal
GROUP TEQ
Westmount, Québec
Chairperson,
Board of Directors
and Acting President

Timothy J. Spiegel
Principal, Spiegel,
Skillen & Associates
Kelowna,
British Columbia

Sheldon F. Brown
President
S. Brown Cresting Ltd.
Sydney, Nova Scotia
Chair, Human
Resources Committee

Paul-H. Bilodeau
President
Paul-H. Bilodeau and
Associates
Québec City, Québec

Judith A. Kavanagh
Consultant
Montréal, Québec
Chair, Audit Committee

Ernie Gilroy
President
Home Securities
Insurance Services
Winnipeg, Manitoba
Chair, Corporate
Governance Committee

Louis Proulx
President
G. Proulx & Associés
Assurances inc.
Laval, Québec

Hilary Goldenberg
President
Thunder Bay Terminals
Limited, a Russel
Metals Company
Toronto, Ontario

Senior Officers

Beverley A. Lepine
Vice-President
Manufacturing

Brian Legris
Vice-President
Human Resources

Kevin Casey
Acting Vice-President
Administration and
Finance

Marguerite F. Nadeau
General Counsel and
Corporate Secretary

Diane Plouffe Reardon
Vice-President
Communications

Corporate Governance

The Mint's Board of Directors is responsible for overseeing the direction, affairs and management of the Corporation. The Board was very active in 2002, during which there were 12 meetings and 13 meetings of the various committees.

The Mint's Board of Directors considers that good corporate governance practices are essential for the effective and prudent operation of the Corporation and for achieving its objectives.

To ensure that the Board operates in a manner independent of management:

- The roles of the Chairman and Chief Executive Officer are separate
- The Board is comprised of a majority of unrelated directors
- All Board committees are comprised of a majority of unrelated directors

One half of the Board is comprised of directors who became Board members in the past five years. The Board appoints the Corporation's senior management, and delegates authority and responsibility to management. Senior managers are expected to achieve objectives established by the Board, and their performance is evaluated against such objectives.

Management's discussion and analysis of the Corporation's operating performance for 2002 is included in this Annual Report.

Board of Directors' Committees

Audit Committee

The Audit Committee is responsible for ensuring that appropriate internal control procedures are in place over accounting and financial reporting systems. The Committee communicates effectively with the Board, external auditors, internal auditors and management. The Committee promotes the independence of the external and internal auditors and reports regularly to the full Board. The Audit Committee reviews and recommends to the Board for approval, documents such as the Annual Report, the Management Discussion and Analysis and the audited consolidated financial statements.

Human Resources Committee

The Human Resources Committee reviews compensation policies, benefits and other matters relating to employees and monitors succession planning. It reviews the annual performance plan for senior managers, evaluates the performance of the President and Chief Executive Officer, and makes recommendations to the Board of Directors in respect of these matters.

Corporate Governance Committee

The Corporate Governance Committee reviews the structure and composition of the Board and Board committees and defines the relationship, roles and authority of the Board and management. It also provides organizational guidance and oversees the corporation in areas of continuing interest including the corporate plan and corporate policies.

Management's discussion and analysis

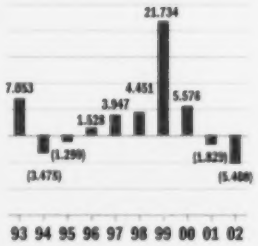
Consolidated results of operations

Revenue in 2002 increased 43% to $351.4 million from $246.0 million in 2001, reflecting a surge in demand for gold driven by the economic and political malaise that has affected national economies and consumer demand around the world. Despite the increase in revenue, earnings declined by $3.6 million to a net loss of $5.4 million for the year ($1.8 million net loss – 2001).

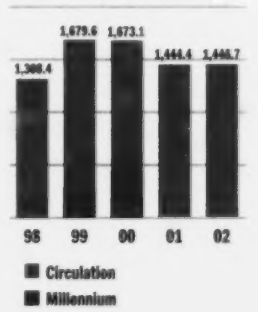
The factors behind the year's results include:

- Canadian numismatic revenues rose 11% to $58.2 million from $52.6 million in 2001. New coins introduced by the Mint this year were particularly successful, including those celebrating the Golden Jubilee of Queen Elizabeth II and the 'black gold' 14-karat Alberta Strikes Oil coin.
- Foreign circulation coinage revenue delined 80% to $6.5 million from $31.9 million in 2001. The contraction in the global economy has reduced the demand for coins by foreign governments. Excess global minting capacity created intense competition for the tenders that were issued.
- Losses were incurred in the 2002 foreign numismatic programs. The loss of $2.6 millions related mostly to promotional expenses and a write off of excess inventory at the end of the programs. Although the programs generated $13.8 million of revenue, these sales did not meet expectations.
- The decision to write down by $5.5 million the value of jewellery in inventory. The contraction in the global economy and reduced consumer spending negatively impacted growth of the PURE 9999 business line. Although sales increased to $1.6 million in 2002 ($1.2 million – 2001) the demand for fine jewellery, particularly in the U.S., has been soft.
- Sales of bullion products surged 126% to $210.8 million from $93.3 million in 2001. The strong demand for bullion has a significant impact on the Mint's consolidated revenues, but less impact on earnings due to the small margin earned per ounce sold.

10-year net income (loss)
($ in millions)



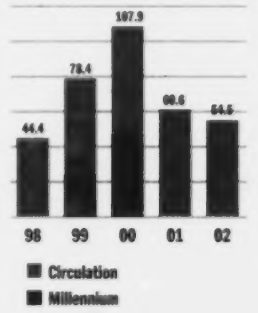
Canadian circulation coin production (millions of pieces)
Millennium coin production (millions of pieces)



Revenue

Primarily owing to an increase in the sale of bullion, total revenue for 2002 increased to $351.4 million, representing an increase of 43% from $246.0 million in 2001. This increase was offset by declining revenue from foreign circulation coinage as the economic growth in most countries around the world remained flat.

Canadian circulation revenue ($ in millions)
Millennium coin revenue ($ in millions)



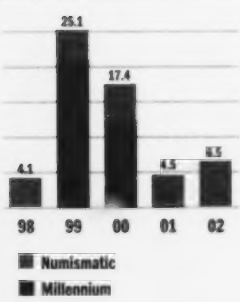
Canadian circulation coins: Revenue from the production of Canadian circulation coins was $54.5 million compared to $60.6 million in 2001, a decrease of 10%. The total number of pieces produced increased slightly (1,446.7 million pieces – 2002; 1,444.4 million pieces – 2001). Revenue in 2002 declined, owing to a shift in the mix of denominations produced.

The denominational mix of Canadian circulation coins produced affects the seigniorage earned by the Government of Canada on the issue of the coins to the financial institutions. Seigniorage is the difference between a coin's face value and the cost of production and distribution. It was anticipated that the plating facility in Winnipeg would reduce those costs by $10 million a year – a target the facility has achieved or surpassed every year since its completion in January 2000. Based on 2002 production volumes, the Government will receive seigniorage of $91 million, an increase of 333% from 2001 ($21 million).

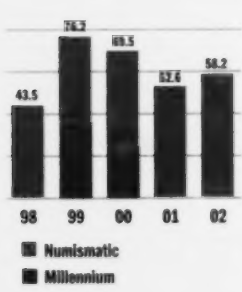
The Mint also carries public policy responsibilities to promote national pride. In fulfilling that role, all of the circulation coins minted in 2002 commemorated the 50th anniversary of the coronation of Queen Elizabeth II.

Outlook: Working with its key stakeholders, the Mint will complete enhancements to the systems and processes for managing circulation coins that were initiated in 2002, thereby refining its distribution methodology.

Canadian numismatic coins sold (millions of pieces)
Millennium coins sold (millions of pieces)



Canadian numismatic revenues ($ in millions)
Millennium coin revenues ($ in millions)



Canadian numismatic coins: In 2002, the Mint continued to develop and adapt skills and technologies to expand both the art and science of minting. Of the new products minted during the year, many enjoyed strong sales results. Among the most popular products:

- The 14-karat Alberta Strikes Oil coin to commemorate the discovery of the Leduc oil fields in Alberta. A process developed in 2001 was used to "blacken" the surface of the coin.
- The gold Triple Cameo coin struck with the three portraits of Queen Elizabeth II that have graced Canadian coins over the past 50 years.
- The Golden Tulip 50-cent sterling silver coin on which the Mint used selective plating technology to create a yellow tulip on a silver background.
- The 1912 commemorative $5 and $10 gold coin set. This set marks the 90th anniversary of Canada's first gold coins.
- The one-ounce Good Fortune Silver Maple Leaf coin. Both hologram and laser technology were used on this coin to enhance the colour of the leaf and its contrast with the background.
- The Special Edition Proof Sterling Silver dollar coin with an effigy of the Queen Mother.
- A platinum Maple Leaf hologram four-coin set with its images of the Great Blue Heron.
- The Special Edition Proof Golden Jubilee set.

Total revenue from Canadian numismatic coins increased 11% to $58.2 million ($52.6 million – 2001).

Outlook: Although the manufacture of numismatic coins demands highly refined and complex manufacturing skills, the coins are collectibles and

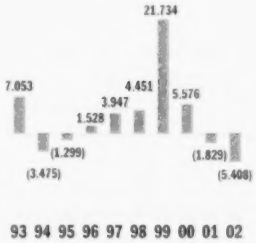
Consolidated results of operations

Revenue in 2002 increased 43% to $351.4 million from $246.0 million in 2001, reflecting a surge in demand for gold driven by the economic and political malaise that has affected national economies and consumer demand around the world. Despite the increase in revenue, earnings declined by $3.6 million to a net loss of $5.4 million for the year ($1.8 million net loss – 2001).

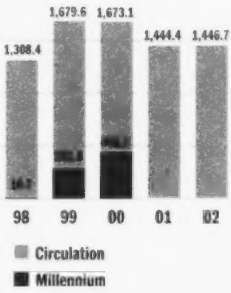
The factors behind the year's results include:

- Canadian numismatic revenues rose 11% to $58.2 million from $52.6 million in 2001. New coins introduced by the Mint this year were particularly successful, including those celebrating the Golden Jubilee of Queen Elizabeth II and the 'black gold' 14-karat Alberta Strikes Oil coin.
- Foreign circulation coinage revenue delined 80% to $6.5 million from $31.9 million in 2001. The contraction in the global economy has reduced the demand for coins by foreign governments. Excess global minting capacity created intense competition for the tenders that were issued.
- Losses were incurred in the 2002 foreign numismatic programs. The loss of $2.6 millions related mostly to promotional expenses and a write off of excess inventory at the end of the programs. Although the programs generated $13.8 million of revenue, these sales did not meet expectations.
- The decision to write down by $5.5 million the value of jewellery in inventory. The contraction in the global economy and reduced consumer spending negatively impacted growth of the PURE 9999 business line. Although sales increased to $1.6 million in 2002 ($1.2 million – 2001) the demand for fine jewellery, particularly in the U.S., has been soft.
- Sales of bullion products surged 126% to $210.8 million from $93.3 million in 2001. The strong demand for bullion has a significant impact on the Mint's consolidated revenues, but less impact on earnings due to the small margin earned per ounce sold.

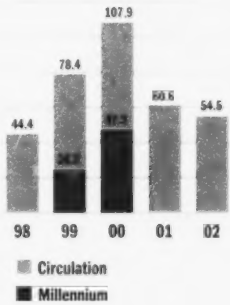
10-year net income (loss)
($ in millions)



Canadian circulation coin production (millions of pieces)
Millennium coin production (millions of pieces)



Canadian circulation revenue ($ in millions)
Millennium coin revenue ($ in millions)



Revenue

Primarily owing to an increase in the sale of bullion, total revenue for 2002 increased to $351.4 million, representing an increase of 43% from $246.0 million in 2001. This increase was offset by declining revenue from foreign circulation coinage as the economic growth in most countries around the world remained flat.

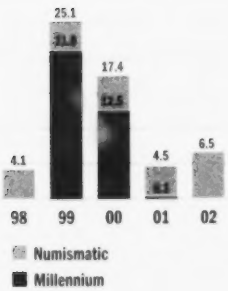
Canadian circulation coins: Revenue from the production of Canadian circulation coins was $54.5 million compared to $60.6 million in 2001, a decrease of 10%. The total number of pieces produced increased slightly (1,446.7 million pieces – 2002; 1,444.4 million pieces – 2001). Revenue in 2002 declined, owing to a shift in the mix of denominations produced.

The denominational mix of Canadian circulation coins produced affects the seigniorage earned by the Government of Canada on the issue of the coins to the financial institutions. Seigniorage is the difference between a coin's face value and the cost of production and distribution. It was anticipated that the plating facility in Winnipeg would reduce those costs by $10 million a year – a target the facility has achieved or surpassed every year since its completion in January 2000. Based on 2002 production volumes, the Government will receive seigniorage of $91 million, an increase of 333% from 2001 ($21 million).

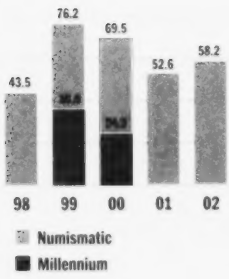
The Mint also carries public policy responsibilities to promote national pride. In fulfilling that role, all of the circulation coins minted in 2002 commemorated the 50th anniversary of the coronation of Queen Elizabeth II.

Outlook: Working with its key stakeholders, the Mint will complete enhancements to the systems and processes for managing circulation coins that were initiated in 2002, thereby refining its distribution methodology.

Canadian numismatic coins sold (millions of pieces)
Millennium coins sold (millions of pieces)



Canadian numismatic revenues ($ in millions)
Millennium coin revenues ($ in millions)



Canadian numismatic coins: In 2002, the Mint continued to develop and adapt skills and technologies to expand both the art and science of minting. Of the new products minted during the year, many enjoyed strong sales results. Among the most popular products:

- The 14-karat Alberta Strikes Oil coin to commemorate the discovery of the Leduc oil fields in Alberta. A process developed in 2001 was used to "blacken" the surface of the coin.
- The gold Triple Cameo coin struck with the three portraits of Queen Elizabeth II that have graced Canadian coins over the past 50 years.
- The Golden Tulip 50-cent sterling silver coin on which the Mint used selective plating technology to create a yellow tulip on a silver background.
- The 1912 commemorative $5 and $10 gold coin set. This set marks the 90th anniversary of Canada's first gold coins.
- The one-ounce Good Fortune Silver Maple Leaf coin. Both hologram and laser technology were used on this coin to enhance the colour of the leaf and its contrast with the background.
- The Special Edition Proof Sterling Silver dollar coin with an effigy of the Queen Mother.
- A platinum Maple Leaf hologram four-coin set with its images of the Great Blue Heron.
- The Special Edition Proof Golden Jubilee set.

Total revenue from Canadian numismatic coins increased 11% to $58.2 million ($52.6 million – 2001).

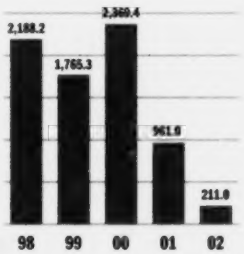
Outlook: Although the manufacture of numismatic coins demands highly refined and complex manufacturing skills, the coins are collectibles and

must compete against a wide variety of products in the collectibles and gift market. This creates two challenges for the Mint. First, spending on collectibles has declined in the past two to three years along with a broader decline in disposable income. Second, the ability of the Mint to capture a share of this income depends on its ability to create coins that appeal to the emotions and aesthetic sensibilities of potential customers.

In 2002, the Mint continued to push the boundaries of minting innovation, adapting technologies used in other industries to develop novel effects and extraordinary quality. The Mint approaches the year 2003 with cautious optimism, anticipating a market place that remains challenging. Despite this, it expects numismatic sales to continue to strengthen with the careful management of its relationship with the marketplace and the introduction of coins that excite the consumer.

Foreign circulation coins: The Mint produced and sold 211 million blanks and coins for 11 countries (961 million pieces for 16 countries – 2001) generating $6.5 million in revenue ($31.9 million – 2001). The most significant generators of revenue were contracts with countries in Latin America and Africa.

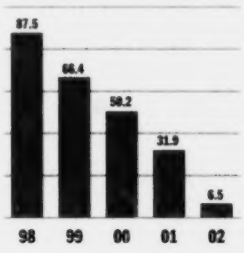
Foreign circulation coins sold (millions of pieces)



Demand for coins depends on economic activity. With most economies growing slowly in 2002, the Mint participated in fewer tenders issued from foreign governments (22 – 2002; 24 – 2001). The Mint's difficulty in securing a significant percentage of those contracts, as it has in the past, reflects the continued excess minting capacity in Europe and an abundance of recycled, low cost base alloys created by the introduction of the Euro on January 1, 2002.

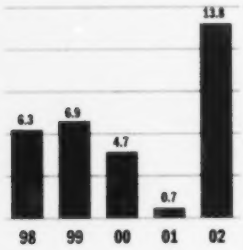
Outlook: There are more than 100 competitors in the global minting industry. While the Mint operates on a revenue generating basis, many other mints are supported by government with subsidies and capital investment. Competition has become fierce and sales have become dominated by cost. Customers have come to expect the lowest price while raising the standard for acceptable quality, delivery schedules and other contract specifications.

Foreign circulation revenue ($ in millions)



The Mint has produced more than 52 billion coins for 62 countries since 1975 and its key competitive advantages today lie in its traditional minting skills, product quality and relationships – and it will continue to market those advantages. The Mint's future, however, lies in proving to its customers the advantages of low-cost plated products and technology and convincing more countries to change the legislation that defines their currency specifications. In 2003, it will focus its efforts on offering

Foreign numismatic revenue ($ in millions)

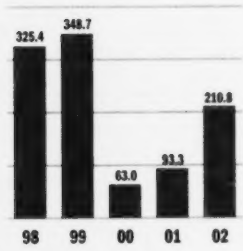


integrated solutions with a suite of services and options including technology transfer, consulting services, coins and blanks.

Foreign numismatic: The Mint produced numismatic coins and blanks for countries in several continents, particularly in North America and Asia. Total foreign numismatic sales were $13.8 million ($667,000 – 2001).

Outlook: Foreign numismatic sales are heavily dependent upon the occurrence of historic events and anniversaries that are significant enough to be commemorated with the minting of a special coin. The Mint will continue to pursue these sales, but it will be more cautious in developing its partnership agreements to ensure the success of future ventures. In early 2003, it was anticipated that sales of foreign numismatic products in the year would be spread among a few small contracts.

Bullion product revenue
($ in millions)



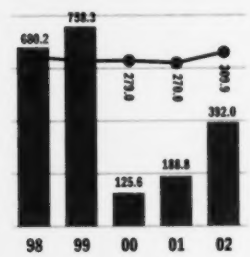
Bullion: Revenue from bullion products increased 126% to $210.8 million ($93.3 million – 2001), reflecting broader trends in the marketplace:

- Geopolitical anxiety around the world – particularly surrounding the situations in Iraq, Venezuela and North Korea – coupled with continuing concerns about destabilizing terrorist activity.
- The continued decline in world stock markets in the face of stumbling economies and lack of faith in the management of public companies.

The Mint's gold sales rose 108% to 392,000 from 188,800 ounces sold in 2001. The gold price increased from an average US$270 an ounce in 2001 to range between US$278 and US$349 in 2002.

At the same time that demand for gold surged, supply declined. Owing to that high demand, gold mining companies that had traditionally hedged their future production cut back or eliminated their hedging programs. Hedging by the mining companies creates supply in the marketplace by selling gold that is still in the ground. By not hedging, the mining companies decrease the supply of gold available to the market.

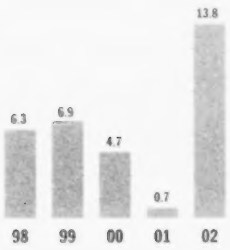
Sales of gold bullion products (thousands of ounces)
Average price of gold
(US$ per ounce)



During 2002, the breadth and flexibility of the Mint's manufacturing capabilities, particularly its ability to produce its own blanks, allowed it to respond more quickly to opportunities – and in a skittish gold market, speed is a critical competitive advantage. As a result, the Mint re-established its position as the largest supplier of bullion wafers and coins, increasing its worldwide market share to 40%, an increase of about 8% over the same period in 2001.

integrated solutions with a suite of services and options including technology transfer, consulting services, coins and blanks.

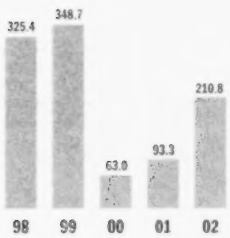
Foreign numismatic revenue ($ in millions)



Foreign numismatic: The Mint produced numismatic coins and blanks for countries in several continents, particularly in North America and Asia. Total foreign numismatic sales were $13.8 million ($667,000 – 2001).

Outlook: Foreign numismatic sales are heavily dependent upon the occurrence of historic events and anniversaries that are significant enough to be commemorated with the minting of a special coin. The Mint will continue to pursue these sales, but it will be more cautious in developing its partnership agreements to ensure the success of future ventures. In early 2003, it was anticipated that sales of foreign numismatic products in the year would be spread among a few small contracts.

Bullion product revenue
($ in millions)



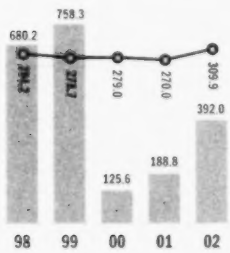
Bullion: Revenue from bullion products increased 126% to $210.8 million ($93.3 million – 2001), reflecting broader trends in the marketplace:

- Geopolitical anxiety around the world – particularly surrounding the situations in Iraq, Venezuela and North Korea – coupled with continuing concerns about destabilizing terrorist activity.
- The continued decline in world stock markets in the face of stumbling economies and lack of faith in the management of public companies.

The Mint's gold sales rose 108% to 392,000 from 188,800 ounces sold in 2001. The gold price increased from an average US$270 an ounce in 2001 to range between US$278 and US$349 in 2002.

At the same time that demand for gold surged, supply declined. Owing to that high demand, gold mining companies that had traditionally hedged their future production cut back or eliminated their hedging programs. Hedging by the mining companies creates supply in the marketplace by selling gold that is still in the ground. By not hedging, the mining companies decrease the supply of gold available to the market.

Sales of gold bullion products (thousands of ounces)
Average price of gold
(US$ per ounce)



During 2002, the breadth and flexibility of the Mint's manufacturing capabilities, particularly its ability to produce its own blanks, allowed it to respond more quickly to opportunities – and in a skittish gold market, speed is a critical competitive advantage. As a result, the Mint re-established its position as the largest supplier of bullion wafers and coins, increasing its worldwide market share to 40%, an increase of about 8% over the same period in 2001.

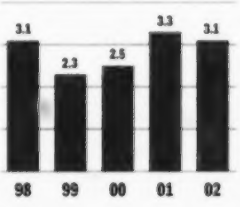
Management's discussion and analysis

Investor demand for silver shadowed the demand for gold, but was offset by declining industrial demand. At the same time, China, a major producer of silver, is also experiencing declining industrial demand for the metal and continues to sell millions of ounces on the international market every year. The Mint's silver sales rose 44% to 576,000 ounces from 399,000 ounces in 2001. The silver price fluctuated from US$4.24 to US$5.10 per ounce from US$4.06 to US$4.87 in 2001.

Bullion strategy/outlook: The unresolved situation in Iraq in early 2003 made it difficult to predict movements in the price of gold in the coming year. However, gold sales may decline as gold purchased by investors over the past 18 months is sold on the secondary market.

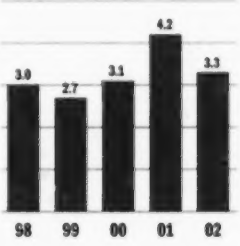
Refining services: The Mint refines and recasts gold for a variety of Canadian and foreign customers. It markets gold granules for use in jewellery and manufacturing, and assays gold for mining companies and other precious metal organizations. Refinery revenues decreased by 21% to $3.3 million in 2002 ($4.2 million – 2001), attributable to the completion of a short term refinery contract and a return to normalized refinery volumes. The refining operation also supports the manufacturing of the Mint's bullion coins and numismatic coins that contain precious metal.

Refining services
(gross weight received in millions of troy ounces)



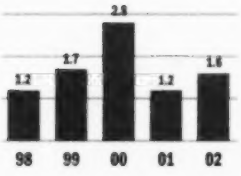
Outlook: Worldwide, there is approximately two to three times the refining capacity required. North America's mined gold production has been in decline for at least a decade and the refinery industry has responded through rationalization, consolidation and, in some cases, closure. Despite the intense competition in the industry, the Mint has been able to slightly increase its market share and profitability by offering specialty products and services, reducing costs and making continuous improvements in its processes. It is anticipated refining revenues will expand in 2003 as the Mint continues to develop and market refinery specialty products and services. It is also possible that mining companies, encouraged by gold prices, will open previously uneconomical mines.

Refining services revenue
($ in millions)



Jewellery: In 1997, the Mint launched coin related jewellery products and encouraged by its modest success, developed in 2000 the PURE 9999 line in partnership with several jewellery designers. This precious stone jewellery line has been distributed through high end retail stores in North America, but consumer reaction to the design and quality has been much less than anticipated. This results from a number of factors including price range, fashion trends and timing. Although jewellery sales increased by 33% to $1.6 million ($1.2 million - 2001), the Mint finds itself carrying a large inventory of PURE 9999 products at the end of 2002 and has decided to write down the value of the PURE 9999 jewellery inventory

Jewellery revenue
($ in millions)



by $5.5 million. For 2003, our primary goal will be to strategically reduce this inventory.

Outlook: While the Mint continues to explore all distribution opportunities for its PURE 9999 jewellery inventory through various retail channels, the fine jewellery industry expects sales to remain flat throughout 2003 owing to a steady decline in consumer spending patterns in the USA.

Other: The Mint produces a wide variety of tokens, medals and trade dollars. Revenue from these products increased 50% to $2.1 million in 2002 ($1.4 million – 2001). The most significant contract was the production and distribution of 46,000 Golden Jubilee of Queen Elizabeth II medals for the Governor General of Canada. The individuals to receive the medals were chosen by various organizations invited to propose the names of candidates for the Medal: the federal, provincial and territorial levels of government, national, professional, educational and cultural organizations, military and the Royal Canadian Mounted Police, veterans' groups, sports associations, and philanthropic and charitable bodies.

Operating costs

Operating costs, including cost of goods sold and the costs of marketing, administration and depreciation were $358.0 million, an increase of 46% over costs of $245.3 million in 2001. Cost of goods sold, which represents 86% of total operating costs (78% – 2001), increased 59% to $303.0 million ($191.1 million – 2001). This increase reflects increased volumes of bullion wafers and coins, numismatic coins and Canadian circulation coinage and the increased price of gold.

Major projects – process and systems improvements

During 2002, the Mint focused on developing the depth of capabilities inherent in the corporate-wide systems that had been implemented in early 2001. After a year of working with the system, its basic functions were being used to integrate the Mint's operations, information and people. The challenge of 2002 was to optimize the Mint's use of these complex and robust tools, particularly in planning and manufacturing.

The major process and systems achievements in 2002 included:

- The development of web-based delivery of sales and marketing information and reports, to undertake in-depth analysis of the Mint's customers.
- The tools and skills developed to build the sales and marketing database were transferred to similar applications in manufacturing for time/attendance systems, created for more efficient tracking of materials

and labour.

- The implementation of a web-based coin pool system to maintain inventories of Canadian coins in 22 locations across Canada, including more sophisticated forecasting algorithms (for implementation in 2003).
- The development of an electronic data interchange system to receive and process orders electronically, ensuring all advance shipping notices and labels complied with the increasingly stringent requirements of customers.

There are four major process and systems projects scheduled for 2003:

- The manufacturing system will be expanded to improve production planning and forecasting and capacity planning in the manufacturing facilities in both Winnipeg and Ottawa. In Winnipeg, it will also be expanded to improve inventory management. In Ottawa, systems will be expanded to integrate engineering into the manufacturing process.
- The development of a more robust use of systems in refinery services to introduce capacity planning and reduce redundancies.
- The introduction of bar code technology to the inventory management of master tooling, including punches and die control.
- The development of data marts for general ledger, procurement, inventory, accounts receivable and accounts payable. By the end of 2003 the Mint will have an integrated suite of repositories of information managed centrally and delivered through a web browser.

Manufacturing improvements

During 2002, the Mint focused on improving its existing systems infrastructure. Refinements in the techniques used to produce plated products led to improvements in quality and reductions in costs. Over the year, the Winnipeg plant developed a process that has enhanced the quality of circulation coins and tripled die life to strike rates as high as 500,000 to one million with one tool.

The most significant change to manufacturing at the Mint in 2002 was the implementation of bar code technology. Other changes designed to improve manufacturing processes were reorganization of the engineering function at the Mint and the merging of engraving and die production.

In 2003, the Mint will continue to make changes and improvements in individual processes and systems. It will also start to implement Fail Modes and Effects Analysis (FMEA), a tool commonly used in the automotive industry to prevent failures, and automating the statistical process control (SPC) system to monitor and manage deviations from specifications on-line in real time.

The measure of the success of all of these improvements is meeting the customers' expectations and delivering on time. During the year, Winnipeg achieved ISO 9001:2000 certification. Ottawa expects to achieve the same certification in 2003.

Marketing and Sales

Marketing and Sales costs decreased to $25.1 million ($26.3 million – 2001), reflecting decreased demand for some products and reduced business activity. The year 2002 was one of refinement for the Mint's Marketing and Sales division. At the core of this refinement was a renewed focus on the Mint's customers.

The Customer Relationship Management system (CRM) made it possible to more thoroughly analyze and segment customers by purchasing habits. In 2003, the Mint will continue to mine customer data through CRM, a detailed analysis of each business line and the associated channel partners. The objective is to maximize profitability by refining the Mint's product offering, targeting, messaging and customer support through a better understanding of the sales process and customers in each channel.

In addition to this ongoing analysis, Marketing will launch an on-line customer and dealer forum in 2003. This will be used to develop the Mint's customer driven product development capacity. A second research initiative will be a customer satisfaction study that will enable the Mint to compare customer satisfaction to benchmarks provided by the American Customer Satisfaction Index.

The Marketing and Sales division will also complete the study of stakeholders' perceptions of the Mint and the unique attributes that define its brand identity. Once completed, a brand position will be established and used to ensure brand consistency across all products and communications with customers.

This customer focus has already resulted in a simpler product line with the elimination of products not performing well or inconsistent with the Mint's strategies for growth. And it has led to the decision to build a stronger secondary market by limiting the mintages of new products.

In 2003, the Marketing and Sales department will focus on developing a more efficient process that will ensure new products are introduced quickly, cost effectively and in keeping with the Mint's established standards for quality. This approach will help to reduce congestion on the plant floor through improved workflow management and identify potential problems that could diminish the success of the product.

Management's discussion and analysis

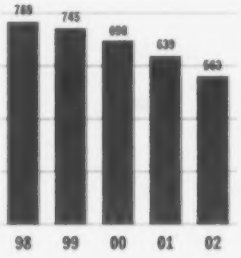
The Mint and e-commerce

Sales through www.mint.ca increased 56% to $2.8 million in 2002 ($1.8 million – 2001). This significant increase reflects a full year of selling through the robust web store launched in mid-2001. The number of website orders received during 2002 climbed to 18,419 (12,681 – 2001). The Internet continues to be an effective channel for reaching individuals who might not otherwise purchase products from the Mint, particularly customers in the United States.

Human resources management

Employment at the Mint declined to 563 persons by the end of 2002 (639 persons – December 31, 2001), including both permanent and temporary employees. The decline reflects both the decline in demand for the Mint's products and services and the implementation of manufacturing processes and information systems that improve productivity per employee. Wages and benefits decreased to $33.6 million ($38.2 million – 2001).

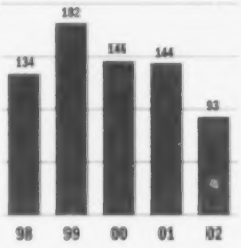
Number of employees
(at December 31)



In 2003, the focus will be on the implementation of a succession plan and knowledge management system. Many of the employees in manufacturing are expected to retire over the next five to 10 years. It is essential that the necessary skills be developed and that critical, proprietary information resident in retiring employees, particularly information related to maintaining quality and efficiency, be documented and made accessible.

Spending on skills development declined to $0.5 million in 2002 ($0.6 million – 2001). Coaching and training remains a critical component of management's commitment to employees. The decline in spending reflects the fact that the plating facility in Winnipeg, built in early 2000, is now fully operational and that most employees have become familiar with the new management and operating processes that have been used to transform the Mint over the past seven years. It also reflects the shift from more formal in-class learning to training on the job.

Value-added sales revenue per employee ($ in thousands)



The Mint also successfully negotiated a three-year collective agreement with the Public Service Alliance of Canada.

Occupational health and safety

The accident frequency rate declined to 2.0 (6.9 – 2001). The severity rate increased to 54.1 (39.9 – 2001), reflecting one (1) injury with extended recovery time at the Ottawa facility. Group discussions of the responsibility and obligation of both managers and employees to maintain safe working conditions were held in Winnipeg and Ottawa along with training programs aimed specifically at reducing injury frequency and severity. During 2003, the effectiveness of the awareness programs and training will be reviewed and every effort made to identify and resolve situations

or problems that could endanger the well being of the Mint's workforce. An audit will be conducted at the Winnipeg facility and site managers given the support and training to allow them to assume greater responsibility for health and safety at the plant.

Environment

The Mint continuously tests and reviews its operations and procedures to ensure that its plants do not adversely affect the environment or the health and safety of employees. In 2002, improvements were made to the treatment of wastewater in Winnipeg and the effectiveness of those changes will be monitored monthly throughout 2003. In the coming year, the Mint will also complete and submit the National Pollutant Release Inventory (NPRI) report for Winnipeg and Ottawa. The Mint is committed to environment management systems that comply with the more stringent ISO 14001 standards, and is assessing the value of pursuing certification during the year. On an ongoing basis, the Mint works with other government agencies to review, interpret and provide input to new and evolving environmental legislation that could impact its operations.

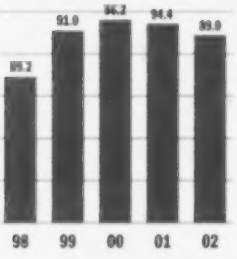
Administrative costs

Administrative costs increased to $21.8 million from $21.0 million in 2001. The increase reflects reorganizational costs and a rise in insurance premiums. However, this increase was offset by a determined effort to control discretionary expenditures to match the decline in demand for the Mint's products and services. Administrative costs as a percentage of revenue decreased to 6%.

Operating results

Income (loss) from operations declined to ($6,633,000) from $616,000 in 2001. Gross profit margin decreased to 14% from 22% in 2001. Changes in the Mint's operating income and gross profit reflect promotional expenses and inventory write off related to the foreign numismatic programs and the write down of jewellery and other numismatic inventory.

Shareholder's equity
($ in millions)



A net foreign exchange gain of $440,000 was realized in 2002 (net foreign exchange loss of $560,000 - 2001) as a result of improved management of working capital and a weakening US Dollar during the year.

Interest income increased to $496,000 compared to $220,000 in 2001. Interest expense in 2002 was $1.9 million compared to $2.1 million last year, incurred primarily by the debt related to the construction of the plating facility.

Depreciation expense increased to $8.1 million compared to $6.9 million in 2001.

Liquidity and capital resources

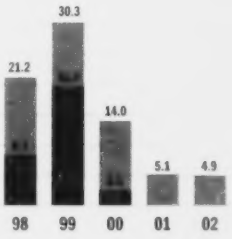
Cash and short-term investments increased to $18.9 million from $5.2 million at the end of 2001. Throughout the year, the Mint was able to fund operations and capital expenditures with no short-term borrowing. The Mint's debt-to-equity ratio declined to 0.33:1 from 0.36:1.

Capital expenditures: Total capital expenditures in 2002 were $4.9 million ($5.1 million – 2001). The Mint's capital spending program in 2002 was focused on improving the Mint's operating productivity, reliability and flexibility. The major expenditures included:

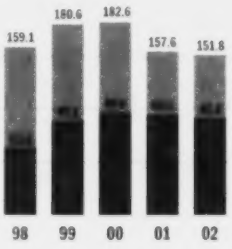
- $0.7 million for the implementation of bar code technology in the Winnipeg and Ottawa manufacturing facilities.
- $0.6 million on the optimization of the ERP system, the development of enhanced business intelligence and infrastructure upgrades.

Financing: By December 2002, the Mint had reduced the plating facility debt to $21.7 million with a scheduled $3.1 million repayment of capital and $1.9 million interest payment. The Mint also made a scheduled $1.4 million repayment of principal and interest on a 10-year debt due December 2007.

Capital expenditures
($ in millions)
Expenditures
Plating expenditures



Total assets
Net capital assets
($ in millions)



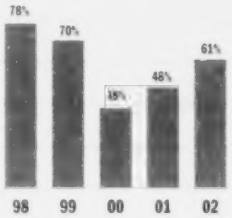
Risks to performance

Precious metal risk: The Mint purchases three precious metals – gold, silver and platinum. These metals are used in the Maple Leaf and numismatic coins. The Mint is not exposed to risk in a change in price in the metals used for the bullion coins and wafers because the purchase and sale of metals used in these products is done on the same date, using the same price, and in the same currency. For numismatic products, risk is mitigated through a precious metal risk management hedging program involving forward contracts and options. At the end of 2002, the Mint had eight forward contracts in place related to the purchase of 507,607 ounces of silver for the Mint's coin programs.

Base metal risk: The Mint purchases a wide range of alloys made from a handful of base metals for the production of domestic and foreign circulation coins. The most significant of these base metals are nickel, copper and steel, for which the market continues to be very volatile. The Mint has developed relationships with strategic vendors to secure supplies and manage costs in these difficult market conditions. Locking in the metal value only when a contract is awarded reduces the Mint's exposure to metal price fluctuation.

Foreign exchange rate risk: A portion of the Mint's revenue arises from exports. Any foreign exchange rate risk is mitigated by pricing contracts in the same currency as the expenses to be incurred and through an active currency hedging program.

Exports sales as a percentage of total revenue



Management's discussion and analysis

Liquidity and capital resources

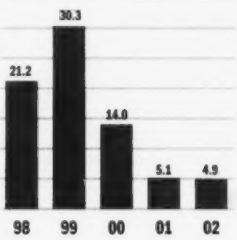
Cash and short-term investments increased to $18.9 million from $5.2 million at the end of 2001. Throughout the year, the Mint was able to fund operations and capital expenditures with no short-term borrowing. The Mint's debt-to-equity ratio declined to 0.33:1 from 0.36:1.

Capital expenditures: Total capital expenditures in 2002 were $4.9 million ($5.1 million – 2001). The Mint's capital spending program in 2002 was focused on improving the Mint's operating productivity, reliability and flexibility. The major expenditures included:

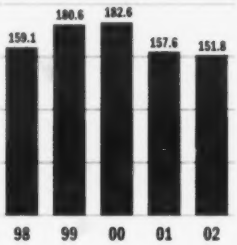
- $0.7 million for the implementation of bar code technology in the Winnipeg and Ottawa manufacturing facilities.
- $0.6 million on the optimization of the ERP system, the development of enhanced business intelligence and infrastructure upgrades.

Financing: By December 2002, the Mint had reduced the plating facility debt to $21.7 million with a scheduled $3.1 million repayment of capital and $1.9 million interest payment. The Mint also made a scheduled $1.4 million repayment of principal and interest on a 10-year debt due December 2007.

Capital expenditures
($ in millions)
■ Expenditures
■ Plating expenditures



■ Total assets
■ Net capital assets
($ in millions)



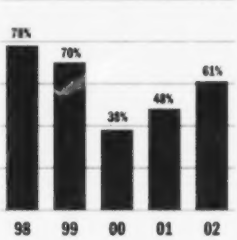
Risks to performance

Precious metal risk: The Mint purchases three precious metals – gold, silver and platinum. These metals are used in the Maple Leaf and numismatic coins. The Mint is not exposed to risk in a change in price in the metals used for the bullion coins and wafers because the purchase and sale of metals used in these products is done on the same date, using the same price, and in the same currency. For numismatic products, risk is mitigated through a precious metal risk management hedging program involving forward contracts and options. At the end of 2002, the Mint had eight forward contracts in place related to the purchase of 507,607 ounces of silver for the Mint's coin programs.

Base metal risk: The Mint purchases a wide range of alloys made from a handful of base metals for the production of domestic and foreign circulation coins. The most significant of these base metals are nickel, copper and steel, for which the market continues to be very volatile. The Mint has developed relationships with strategic vendors to secure supplies and manage costs in these difficult market conditions. Locking in the metal value only when a contract is awarded reduces the Mint's exposure to metal price fluctuation.

Foreign exchange rate risk: A portion of the Mint's revenue arises from exports. Any foreign exchange rate risk is mitigated by pricing contracts in the same currency as the expenses to be incurred and through an active currency hedging program.

Exports sales as a percentage of total revenue



Outlook

The Mint anticipates the difficult market environment of the past two years to continue. It does not expect a significant improvement in the demand for numismatic or foreign circulation coins and the competition to meet that demand will remain unusually intense. The year 2003 will be a transition year for the Mint, but its strategic priorities remain the same:

1. Growth. The technologies implemented over the past few years have made it possible for the Mint to improve its competitiveness through improved customer service, a better understanding of its customers, and improved communication with customers and suppliers. It improves the availability and quality of information available on customers, sales, costs, profitability, forecasts and key performance indicators, thereby increasing the Mint's responsiveness and flexibility.

2. Quality and efficiency. The Mint is determined to pursue its vision to become the world leader in minting through continued development and application of both innovative and cost-effective technology along with the diligent implementation of the principles of lean manufacturing. It will also continue to improve productivity through integration, automation and process improvement.

Global leadership can be achieved only through improved communications with customers to ensure every product produced not only meets, but exceeds their requirements and expectations. This will mean renewed focus on reducing defects and the consequent rework and production delays incurred to ensure only quality coins are delivered.

Finally, the Mint entered into a joint venture with Travelway Group International Inc. (TGI) through its wholly owned subsidiary. TGM Specialty Services Inc. will offer packaging products and services to domestic and international markets, including turnkey customer solutions that require assembly, distribution and retail management services. The corporate joint venture with TGI is a reflection of its intention to grow through vertical integration and strategic alliances to take advantage of lucrative niche markets that are natural extensions of the Mint's business.

The continued advancements in technology, business intelligence, productivity and efficiency will allow the Mint to compete more effectively in an intensely competitive environment. These inherent skills and knowledge combined with the development of a more profitable approach to that market, will ensure the Mint continues to provide value to the Government of Canada, the people of Canada, its employees and its customers.

Statistics

Table 1 – Canadian circulation coinage

Production in 2000, 2001 and 2002 [1]

	2002 Total Pieces	2001 Total Pieces	2000 Total Pieces
Coinage dated 1998			
1¢	-	-	311,000
Coinage dated 1999			
$2	-	-	-
$1	-	-	-
50¢	-	-	-
25¢	-	-	698,000
10¢	-	-	35,992,000
5¢	-	-	20,655,000
1¢	-	-	140,225,000
Coinage dated 2000			
$2	-	33,000	29,847,000
$1	-	-	-
50¢	-	14,000	559,000
25¢	-	1,665,000	415,196,000
10¢	-	1,673,000	159,125,000
5¢	-	2,253,000	108,514,000
1¢	-	9,939,000	761,970,000
Coinage dated 2001			
$2	-	11,910,000	-
$1	-	-	-
50¢	-	389,000	-
25¢	**3,620,000**	60,562,000	-
10¢	-	270,792,000	-
5¢	**6,000**	166,686,000	-
1¢	**864,000**	918,495,000	-
Coinage dated 2002			
$2	**27,008,000**	-	-
$1	**2,302,000**	-	-
50¢	**14,440,000**	-	-
25¢	**183,112,000**	-	-
10¢	**251,278,000**	-	-
5¢	**134,362,000**	-	-
1¢	**829,715,000**	-	-
Total (all dates)			
$2	**27,008,000**	11,943,000	29,847,000
$1	**2,302,000**	-	-
50¢	**14,440,000**	403,000	559,000
25¢	**186,732,000**	62,227,000	415,894,000
10¢	**251,278,000**	272,465,000	195,117,000
5¢	**134,368,000**	168,939,000	129,169,000
1¢	**830,579,000**	928,434,000	902,506,000
Total	**1,446,707,000**	1,444,411,000	1,673,092,000

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Table 2 – Canadian circulation coinage

Cumulative production up to December 31, 2002 [1] [2]

	1998	1999	2000	2001	**2002**
$2	5,309,000	25,130,000	29,880,000	11,910,000	**27,008,000**
$1	-	-	-	-	**2,302,000**
50¢	308,000	496,000	573,000	389,000	**14,440,000**
25¢	-	258,888,000	435,752,000	64,182,000	**183,112,000**
10¢	203,514,000	258,462,000	160,798,000	270,792,000	**251,278,000**
5¢	156,873,000	124,861,000	110,767,000	166,692,000	**134,362,000**
1¢	999,578,000	1,089,625,000	771,909,000	919,359,000	**829,715,000**

(1) Total coins of each date and denomination, regardless of the calendar year in which they were produced.

(2) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Table 3 – Canadian circulation coinage

Coinage issued in 2002 [1] – Geographic distribution [2]

Province **City** [3]	**$2**	**$1**	**50¢**	**25¢**	**10¢**	**5¢**	**1¢**
Newfoundland							
St. John's	10,000	222,000	-	858,000	2,412,500	1,144,000	12,682,500
New Brunswick							
Saint John	1,714,000	390,000	-	5,350,000	5,120,000	3,560,000	20,315,000
Nova Scotia							
Halifax	-	139,000	-	760,000	7,162,500	4,474,000	41,052,500
Québec							
Montréal	8,105,500	13,402,000	-	86,940,000	78,682,500	44,578,000	192,677,500
Ontario							
Ottawa	5,510,000	374,000	-	19,850,000	19,845,000	12,974,000	58,552,500
Toronto	10,085,000	3,615,000	-	9,068,000	53,590,000	21,882,000	257,755,000
Manitoba							
Winnipeg	126,500	1,265,000	-	4,080,000	7,645,000	4,742,000	39,592,500
Saskatchewan							
Regina	305,000	-	-	1,816,000	4,407,500	2,356,000	20,562,500
Alberta							
Calgary	164,500	1,310,000	-	6,404,000	11,452,500	7,080,000	51,077,500
Edmonton	1,609,000	1,380,000	-	7,118,000	16,310,000	10,642,000	61,280,000
British Columbia							
Vancouver	3,390,500	2,386,000	-	14,560,000	27,232,500	14,456,000	87,140,000
Sundry persons [4]	89,000	165,000	14,440,430	852,000	372,500	3,242,000	4,182,500
Total	**31,109,000**	**24,648,000**	**14,440,430**	**157,656,000**	**234,232,500**	**131,130,000**	**846,870,000**

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

(2) The dates on the coins are not always the same as the calendar year in which they were issued.

(3) The coins were issued to financial institutions in these cities.

(4) The figures for Sundry persons do not include numismatic coinage purchases.

Statistics

Table 4 – Canadian numismatic coinage

Issued as of December 31, 2002 bearing the dates 2001 and 2002 [1]

	2002	2001[2]
Platinum Proof Coin Set [3]	**344**	448
Platinum Maple Leaf Hologram Set [6]	**485**	-
.99999 Gold Coin	**1,803**	1,988
22-Karat Gold Coin	**5,264**	5,406
14-Karat Gold Coin	**9,992**	8,080
Silver Lunar Cameo Coin Series	**59,395**	60,754
Proof Sterling Silver Dollar - Golden Jubilee	**119,233**	89,390
Queen Mother Proof Sterling Silver Dollar	**9,984**	-
Brilliant Sterling Silver Dollar	**63,582**	53,668
Proof Set - Golden Jubilee [4]	**65,461**	74,194
Special Edition Proof Set - Golden Jubilee [4]	**32,642**	-
Specimen Set [5]	**66,268**	54,613
Uncirculated Set [5]	**97,279**	115,897
Special Edition Uncirculated Set - Golden Jubilee [5]	**49,860**	-
Tiny Treasures Uncirculated Gift Set [5]	**49,963**	52,085
Oh Canada! Uncirculated Gift Set [5]	**60,484**	66,726
$20 Sterling Silver Hologram Cameo Coins (Land, Sea and Rail Series)	**33,244**	41,828
$150 18-Karat Gold Hologram Coin	**6,596**	6,571
Golden Tulip 50-Cent Sterling Silver Coin	**19,984**	-
50-Cent Sterling Silver Coin (Canadian Festivals Series)	**58,998**	58,123
50-Cent Sterling Silver Coin (Canadian Folklore and Legends Series)	**19,267**	28,979
10-Cent Sterling Silver Coin (Year of Volunteers)	-	40,634
Sterling Silver Two-Coin Set (First Transatlantic Wireless Transmission)	-	28,540
5-Cent Sterling Silver Coin (Royal Military College of Canada)	-	25,834
5-Cent Sterling Silver Coin (Vimy Ridge)	**22,646**	-
3-Cent Coin and Stamp Set	-	59,573
Special Edition - 1911 Sterling Silver Dollar	-	24,996
1 Ounce Silver Maple Leaf Coloured Coin	**29,983**	49,900
1 Ounce Silver Maple Leaf Hologram Coin (Anniversary Loon)	**29,463**	29,906
1912 Commemorative $5 and $10 Gold Coin Set	**1,998**	-
Gold Maple Leaf Viking Privy Set	-	1,000
Gold Maple Leaf Hologram Five-Coin Set	-	600
1/4 ounce Gold Maple Leaf Hologram Coin	-	14,614
25-Cent Coloured Coin (Canada Day)	**49,903**	96,352
Triple Cameo Coin	**993**	-
Golden Jubilee Keepsake Booklet (five coins)	**200,170**	-
Golden Jubilee Keepsake Booklet (ten coins)	**116,034**	-

(1) Coins reported as issued are not necessarily all delivered in the same calendar year and therefore do not correspond to reported sales.

(2) Revised figures.

(3) Four-coin set.

(4) Eight-coin set, including a $2, $1, (925 Ag) and a $1 (aureate).

(5) Seven-coin set.

(6) Five-coin set.

Table 5 – Maple Leaf coinage

Sales in ounces for 2001 and 2002

	2002	2001
Gold Maple Leaf coinage		
$50 (9999 Au)	**344,883**	138,878
$20 (9999 Au)	**14,353**	13,273
$10 (9999 Au)	**10,735**	8,792
$5 (9999 Au)	**4,502**	6,347
$1 (9999 Au)	**857**	1,036
Total (ounces)	**375,329**	168,326
Silver Maple Leaf coinage		
$5 (9999 Ag)	**576,196**	398,563
Total (ounces)	**576,196**	398,563

Table 6 – Refinery operations

For 2001 and 2002

	Gross weight (Troy ounces)		**Refined gold (9999) produced** (Troy ounces)[1]		**Refined silver (999) produced** (Troy ounces)[2]	
	2002	2001	**2002**	2001	**2002**	2001
Deposits from Canadian Mines						
Québec	**253,828**	157,806	**152,086**	72,936	**16,850**	8,184
Ontario	**524,661**	1,247,910	**376,681**	453,797	**50,920**	719,375
Total	**778,489**	1,405,716	**528,767**	526,733	**67,770**	727,559
Deposits from other sources	**2,365,576**	1,908,043	**2,105,798**	1,700,680	**116,616**	83,526
Total	**3,144,065**	3,313,759	**2,634,565**	2,227,413	**184,386**	811,085

(1) Expressed in terms of Troy ounces of fine gold.

(2) These figures refer only to the silver produced as a by-product of the refining of gold.

Management report

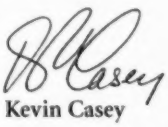
The consolidated financial statements contained in this annual report have been prepared by Management in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and the integrity and objectivity of the data in these financial statements are Management's responsibility. Management is also responsible for all other information in the annual report and for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the financial statements.

In support of its responsibility, Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls, information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information, that assets are safeguarded and controlled, and that transactions of the Corporation and of its wholly-owned subsidiary are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations and, as appropriate, the *Royal Canadian Mint Act*, the by-laws of the Corporation and the charter and the by-laws of its wholly-owned subsidiary.

The Board of Directors is responsible for ensuring that Management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board exercises its responsibilities through the Audit Committee, which includes a majority of members who are not officers of the Corporation. The Committee meets with Management and the independent external auditor to review the manner in which these groups are performing their responsibilities and to discuss auditing, internal controls and other relevant financial matters. The Audit Committee has reviewed the consolidated financial statements with the external auditor and has submitted its report to the Board of Directors. The Board of Directors has reviewed and approved the consolidated financial statements.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, audits the consolidated financial statements and reports to the Minister responsible for the Royal Canadian Mint.

Emmanuel Triassi
Chairperson and Acting President



Kevin Casey
Acting Vice-President, Administration and Finance

Ottawa, Canada
February 28, 2003

Auditor's report

To the Minister of Transport and Minister responsible for the Royal Canadian Mint:

I have audited the consolidated balance sheet of the Royal Canadian Mint as at December 31, 2002 and the consolidated statements of operations and retained earnings and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at December 31, 2002 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation and of its wholly-owned subsidiary that have come to my notice during my audit of the consolidated financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations and, as appropriate, the *Royal Canadian Mint Act*, the by-laws of the Corporation and the charter and the by-laws of its wholly-owned subsidiary.

Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
February 28, 2003

Consolidated balance sheet

as at December 31 (in thousands of dollars)

	2002	2001
Assets		
Current		
Cash	**$ 1,452**	$ 5,237
Short-term investments (note 3)	**17,460**	-
Accounts receivable	**13,761**	17,356
Prepaid expenses	**2,475**	1,908
Deferred charges	**-**	4,333
Inventories (note 4)	**24,675**	33,708
	59,823	62,542
Property, plant and equipment (note 5)	**91,971**	95,064
	$ 151,794	$ 157,606
Liabilities		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities	**$ 25,445**	$ 19,074
Current portion of loans (note 6)	**5,782**	6,023
Deferred revenues	**2,526**	1,581
	33,753	26,678
Long-term		
Deferred revenues	**-**	844
Loans (note 6)	**23,358**	27,747
Future tax liabilities (note 7)	**93**	2,502
Employee future benefits (note 8)	**5,602**	5,439
	29,053	36,532
Shareholder's equity		
Share capital (authorized and issued, 4,000 non-transferable shares)	**40,000**	40,000
Retained earnings	**48,988**	54,396
	88,988	94,396
	$ 151,794	$ 157,606

Commitments (note 11)

The accompanying notes are an integral part of these statements.

Approved on behalf of the Board of Directors

Emmanuel Triassi
Chairperson

Approved by Management

Kevin Casey
Acting Vice-President, Administration and Finance

Recommended for approval on behalf of [illegible] Committee

Judith Kavanagh
Chair

Consolidated statement of operations and retained earnings

for the year ended December 31 (in thousands of dollars)

	2002	2001
Revenues	$ 351,358	$ 245,958
Cost of goods sold	303,015	191,110
Gross profit	48,343	54,848
Other operating expenses		
Marketing and Sales	25,107	25,322
Administration	21,808	20,983
Depreciation	8,061	6,927
	54,976	54,232
Income (loss) from operations	(6,633)	616
Net foreign exchange gains (losses)	440	(561)
Interest income	496	220
Interest expense	(1,863)	(2,134)
Loss before income tax	(7,560)	(1,859)
Income tax recovery (note 7)	(2,152)	(30)
Net loss	(5,408)	(1,829)
Retained earnings, beginning of year	54,396	56,225
Retained earnings, end of year	$ 48,988	$ 54,396

The accompanying notes are an integral part of these statements.

Consolidated cash flow statement

for the year ended December 31 (in thousands of dollars)

	2002	2001
Cash flows from operating activities		
Cash receipts from customers	**$ 354,514**	$ 271,042
Cash paid to suppliers and employees	**(331,299)**	(252,779)
Interest received	**496**	220
Interest paid	**(1,863)**	(2,707)
Income taxes	**1,424**	(1,468)
	23,272	14,308
Cash flows from investing activities		
Purchase of short-term investments	**(17,460)**	-
Purchase of property, plant and equipment	**(4,967)**	(5,109)
	(22,427)	(5,109)
Cash flows from financing activities		
Repayment of loans	**(4,630)**	(4,100)
Net increase (decrease) in cash	**(3,785)**	5,099
Cash at the beginning of year	**5,237**	138
Cash at the end of year	**$ 1,452**	$ 5,237

The accompanying notes are an integral part of these statements.

Notes to consolidated financial statements

December 31, 2002

1. Authority and objectives

The Mint was incorporated in 1969 by the *Royal Canadian Mint Act* to mint coins in anticipation of profit and carry out other related duties. The Mint is an agent Corporation of Her Majesty named in Part II of Schedule III to the *Financial Administration Act*. It produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution system for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investments coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

During the year, the Mint incorporated RCMH-MRCF Inc., a wholly-owned subsidiary, to hold the Mint's interest (50%) in TGM Specialty Services Inc., a joint venture with a private sector partner. TGM Specialty Services Inc.'s objective is to offer packaging products and services to domestic and international markets.

The Mint may borrow money from the Consolidated Revenue Fund or any other source, subject to the approval of the Minister of Finance with respect to the time and the terms and conditions. Since March 1999, following the enactment of changes to the *Royal Canadian Mint Act*, the aggregate of the amounts loaned to the Mint and outstanding at any time shall not exceed $75 million.

2. Significant accounting policies

These consolidated financial statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. The significant accounting policies of the Corporation are :

a) Consolidation

The consolidated financial statements include the accounts of the Corporation and its wholly owned subsidiary. Its interest in the joint venture is proportionately consolidated.

b) Short-term investments

Short-term investments consist of investments in money market instruments with terms to maturity of 12 months or less. These investments are carried at cost, which approximates market.

c) Inventories

Raw materials and supplies are valued at the lower of cost and replacement cost, cost being determined by the average cost method. Work in process and finished goods are valued at the lower of cost and net realizable value, cost being determined by the average cost method.

d) Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are recorded at cost and depreciated under the straight-line method at the following annual rates:

Land improvements	2 1/2%
Buildings	2 1/2%
Equipment	10%
Hardware and software	20%

e) Deferred revenues

Payments received in advance on sales are not recognized as revenue until the products are shipped.

f) Deferred charges

The cost incurred for specific projects in advance of sales are not recognized as expenses until the products are shipped.

g) Employee future benefits

i) Pension benefits

Employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contribution to the plan reflects the full cost of the employer contributions. This amount is currently based on multiple of the employees' required contributions, and may change over time depending on the experience of the Plan. These contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not currently required to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

ii) Other benefits

Employees are entitled to a severance benefit plan. These benefits are accrued as the employees render the services necessary to earn severance benefits. The cost of the benefits earned by employees is actuarially determined using the projected benefit cost method projected on services. The valuation of the liability is based upon a current market-related discount rate and other actuarial assumptions which represent management's best long-term estimates of factors such as future wage increases and employee resignation rates. The excess of any net actuarial gain (loss) over 10% of the benefit obligation is amortized over the remaining service period of active employees.

The Corporation is subject to the *Government Employees Compensation Act* and, therefore, is not mandatorily covered under any provincial workers' compensation act. As a self-insured employer, the Corporation is accountable for all such liabilities incurred since incorporation. Liability for workers' compensation benefits is actuarially determined based on known awarded disability and survivor pensions and other potential future awards in respect of accidents that occurred up to the value measurement date. The benefit entitlements are based on the respective legislations in effect on that date. An accrued post-employment benefit obligation representing the continuation of certain employer paid benefits for employees on long-term disability is also actuarially determined. The determination takes into account expected mortality, recoveries and health care and dental trend rates. The excess of the net actuarial gain (loss) over 10% of the obligation is amortized over a period of 10 years, which is consistent with the average duration of these liabilities.

h) Foreign currency translation

Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated to Canadian dollars at the exchange rate in effect at the balance sheet date, or, when hedged, at rates prescribed by foreign currency contracts. Revenue and expense items are translated at average exchange rates during the year. All exchange gains and losses are included in determining net income for the year.

i) Income tax

Income tax expense is determined using the liability method, whereby the future income tax component is recognized on temporary differences using substantively enacted tax rates that are expected to apply to taxable income in the years in which those temporary differences are expected to be recovered or settled. Temporary differences between the carrying values of assets or liabilities used for tax purposes and those used for financial reporting purposes arise in one year and reverse in one or more subsequent years. In assessing the realizability of future tax assets, management considers known and anticipated factors impacting whether some portion or all of the future tax assets will not be realized. To the extent that the realization of future tax assets is not considered to be more likely than not, a valuation allowance is provided.

j) Derivative financial instruments

The Corporation uses derivative financial instruments such as forward contracts and options to reduce the risk of loss due to adverse movements in foreign exchange and precious metal prices. The Corporation's policy is not to utilize derivative financial instruments for trading or speculation purposes.

A derivative must be designated and effective to be accounted for as a hedge. Effectiveness is achieved if the cash flows or fair values of the derivative substantially offset the cash flows of the hedged position and the timing is similar. Premiums paid or received with respect to derivatives are recognized based on the original hedge designation date.

Gains or losses related to derivatives that are hedges are deferred and recognized in the same period as the corresponding hedged positions. If derivative financial instruments are closed before planned delivery, gains or losses are recorded as deferred revenue or deferred charges and recognized on the planned delivery date.

k) Use of estimates

The preparation of financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of income and expenses for the year. The inventory valuation allowance, employee-related liabilities and estimated useful lives of plant and equipment are the most significant items where estimates are used. Actual results could differ from those estimated.

3. Short-term investments

In accordance with the Corporation's short-term investment policy, all investments in Corporate entities must be rated R-1 low or better by the Dominion Bond Rating Service (DBRS) and investments in banking entities must be rated AA or better by Moody's or Standard and Poors. The investments vehicles consist primarily of commercial paper. The overall portfolio yield as at December 31, 2002 was 2.99% (2001 – not applicable) and the average term to maturity is 26 days (2001 – not applicable). The fair market value of the investment portfolio at year-end approximates the book value.

4. Inventories

(in thousands of dollars)

	2002	2001
Raw materials	$ 7,744	$ 8,405
Work in process	4,504	4,883
Finished goods	10,921	17,382
Supplies	1,506	3,038
	$ 24,675	$ 33,708

Inventory as at December 31, 2002 includes a write down of $5.5 million on jewellery inventory.

5. Property, plant and equipment

(in thousands of dollars)

			2002	2001
	Cost	Accumulated Depreciation	Net Book Value	Net Book Value
Land	$ 3,226	$ -	$ 3,226	$ 3,226
Land improvements	914	739	175	198
Buildings	75,350	23,542	51,808	52,630
Equipment	81,127	48,724	32,403	35,162
Hardware and software	12,269	7,910	4,359	3,848
	$ 172,886	$ 80,915	$ 91,971	$ 95,064

6. Loans

(in thousands of dollars)

	2002	2001
10-year loan due December 2007, bearing interest at 5.840% calculated semi-annually with the principal repayable in ten equal annual installments commencing December 1998	$ 5,000	$ 6,000
Amortizing bond with two year interest holiday maturing December 2009, semi-annual coupon at 7.753% starting June 2000 with principal repayable in ten equal installments commencing December 2000	21,700	24,800
Accrued interest on bond	2,440	2,970
	$ 29,140	$ 33,770
Less current portion of loans	5,782	6,023
	$ 23,358	$ 27,747

7. Income tax

(in thousands of dollars)

	2002	2001
Current tax expense (recovery)	$ 280	$ (1,430)
Future tax expense (recovery)	(2,432)	1,400
	$ (2,152)	$ (30)

Income tax expense differs from the amount that would be computed by applying the Federal statutory income tax rate of 36.12% (2001- 38.12%) to loss before income tax. The reasons for the differences are as follows:

	2002	2001
Computed tax expense	$ (2,731)	$ (709)
Increase (decrease) resulting from:		
Adjustment to future tax assets and liabilities for enacted changes in tax laws and rates	225	86
Other net amounts	129	304
Large Corporation Tax	225	289
	$ (2,152)	$ (30)

The tax effects of temporary differences that give rise to significant portions of the future tax assets and future tax liabilities at 2002 and 2001 are presented below:

	2002	2001
Future tax assets:		
Loss carry-forwards	$ 3,150	$ 339
Employee future benefits	1,960	1,960
	5,110	2,299
Future tax liability		
Capital assets	(5,203)	(4,801)
Net future tax liability	$ (93)	$ (2,502)

8. Employee future benefits

i) Pension benefits

The Public Service Superannuation Plan requires the Corporation to contribute at a rate of 2.14 times the employees' contribution (2001 - 2.14:1). The Corporation's contribution to the plan during the year was $3,890,000 (2001 – $3,559,000).

ii) Other benefits

The Corporation provides severance benefits and workers' compensation benefits to its employees. These benefits are not pre-funded and thus have no assets, resulting in a plan deficit equal to the accrued benefit obligation. The accrued benefit obligation of these benefits,

including the short-term portion, is $6,102,000 at the end of the year (2001 – $5,939,000) and are fully recorded in the books of account. The current year's expense for these benefits is $780,000 (2001 – $575,000) and total benefits paid amounted to $618,000 (2001 – $1,244,000). The actuarial assumptions adoped in measuring the Corporation's accrued benefit obligations were based on a 6.5% liability discount rate (2001 – 6.5%) and rates of compensation increase of 4% to 4.5% (2001 – 2% to 4.5%) which reflect current economic indicators, merit and promotional increases.

9. Related party transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada owned entities. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business, under the same terms and conditions that apply to unrelated parties. Transactions with the Department of Finance related to the production and delivery of Canadian circulation coins are generally carried out on a cost plus basis.

10. Derivative financial instruments

The Corporation uses financial instruments such as forward contracts and options to reduce the risk of loss due to adverse movements in foreign exchange and precious metal prices. There were no foreign exchange forward contracts outstanding at the end of the year (2001 – US$10.6 million). Precious metal forward contracts worth US$2.3 million were outstanding at the end of the year (2001 – nil). In accordance with the Corporation's investment policy, all investments and other financial instruments are rated AA or better by Moody's or Standard and Poors. The carrying amounts of each investment approximates their fair value due to the short-term nature of their maturity.

11. Commitments

In order to facilitate the production of precious metal coins and manage the risks associated with changes in metal prices, the Mint leases, on an ongoing basis, precious metals and pays lease charges based on market value. The metal under these contractual arrangements is not reflected in the Mint's statements. As at December 31, 2002, 113,119 ounces of gold, 898,787 ounces of silver and 2,564 ounces of platinum were leased under these contracts (2001 – 113,067 ounces of gold, 1,450,878 ounces of silver and 1,184 ounces of platinum).

12. Comparative figures

Some of the prior years' comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

Une valeur affinée

Rapport annuel 2002

Monnaie royale canadienne | Royal Canadian Mint

Table des matières

La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'œil	2
Message du président du Conseil	4
Les dirigeants	10
Régie de l'entreprise	11
Rapport de gestion	12
Statistiques	24
Rapport de la direction	28
Rapport du vérificateur	29
États financiers consolidés	30
Notes aux états financiers consolidés	33

Siège social, Ottawa
Monnaie royale canadienne
320, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0G8
(613) 993-3500

Usine de Winnipeg
Monnaie royale canadienne
520, boulevard Lagimodière
Winnipeg (Manitoba)
Canada R2J 3E7
(204) 983-6400

www.monnaie.ca

Imprimé au Canada

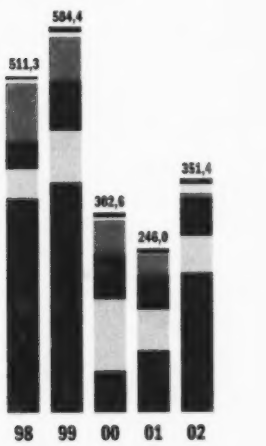
Conception graphique : Parable Communications
Principales photos : Metropolis Studio

Finances et exploitation – Faits saillants

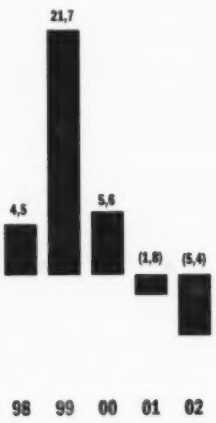
	2002	2001	variation (en %)
Principales données financières (en millions $)			
Revenus	**351,4**	246,0	42,8
Perte avant impôt sur les bénéfices	**(7,6)**	(1,9)	(300,0)
Perte nette	**(5,4)**	(1,8)	(200,0)
Total de l'actif	**151,8**	157,6	(3,7)
Dépenses d'investissement	**4,9**	5,1	(3,9)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	**23,3**	14,3	62,9
Principales données d'exploitation			
Pièces de circulation produites (en millions)	**1 691,4**	2 398,8	(29,5)
Produits d'investissement en or (en milliers d'onces)	**392,0**	188,8	107,6
Marge sur coûts variables des nouveaux produits	**19 %**	13 %	–
Nombre d'employés	**563**	639	(11,9)
Bénéfice brut (en millions $)	**48,3**	54,8	(11,9)
Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé*	**93,0**	144,0	(35,4)
Rendement des capitaux propres avant impôt	**(8,2 %)**	(2,0 %)	–
Ratio d'endettement	**0,33:1**	0,36:1	–
Avoir de l'actionnaire (en millions $)	**89,0**	94,4	(5,7)
Production totale de pièces (en millions)	**1 714,0**	2 406,7	(28,8)

*Revenus moins le coût du métal, divisés par le nombre moyen d'employés (en milliers $).

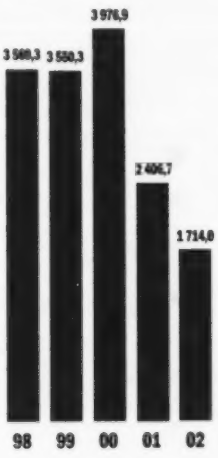
Revenus (par segment)
(en millions $)



Bénéfice net (perte nette)
(en millions $)



Production totale
(en millions $)



La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'œil

Portrait et description des segments

La Monnaie royale canadienne produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieurs et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or du monde.

Produits d'investissement

Produits d'investissement en or et en argent

Pièces de circulation canadiennes

Pièces servant aux transactions commerciales au Canada

Pièces numismatiques canadiennes

Pièces de collection canadiennes en métaux précieux et communs

Pièces de circulation étrangères

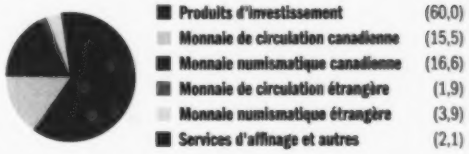
Pièces servant aux transactions commerciales, frappées pour d'autres pays

Pièces numismatiques étrangères

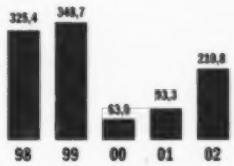
Pièces de collection en métaux précieux et communs, frappées pour le compte d'autres pays

Revenus de 2002

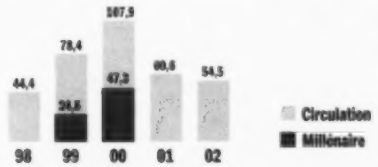
Revenus par segment (en %)



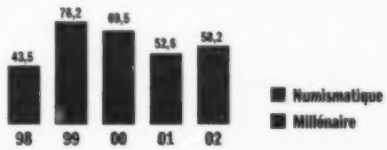
Revenus des produits d'investissement (en millions $)



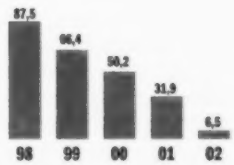
Revenus des pièces de circulation canadiennes (en millions $)



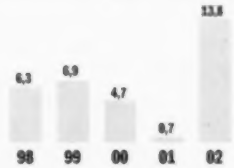
Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions $)



Revenus des pièces de circulation étrangères (en millions $)



Revenus des pièces numismatiques étrangères (en millions $)



Statistiques importantes de 2002

Revenus par région (en millions $)

Canada	(138,4)
États-Unis	(133,8)
Asie	(60,3)
Amérique latine	(3,7)
Afrique	(2,6)
Europe	(11,8)
Moyen-Orient	(0,8)

Revenus des produits d'investissement par région (en %)

Canada	(16,3)
États-Unis	(57,5)
Asie	(24,1)
Autres	(2,1)

Pièces de circulation canadiennes (en millions de pièces)

1 cent	(830,6)
5 cents	(134,4)
10 cents	(251,3)
25 cents	(186,7)
50 cents	(14,4)
1 dollar	(2,3)
2 dollars	(27,0)

Revenus des pièces numismatiques canadiennes par région (en %)

Canada	(73,7)
États-Unis	(12,3)
Europe	(13,0)
Autres	(1,0)

Revenus des pièces de circulation étrangères par région (en %)

Asie	(7,1)
Amérique latine	(50,4)
Afrique	(38,5)
Moyen-Orient	(4,0)

Revenus des pièces numismatiques étrangères par région (en %)

États-Unis	(28,0)
Asie	(60,3)
Afrique	(1,0)
Europe	(0,8)
Autres	(9,9)

Perspectives

La Monnaie voit 2003 comme une année de transition, mais garde les mêmes priorités stratégiques :

- Croissance par une meilleure connaissance de la clientèle et un meilleur service.
- Qualité et efficacité. La Monnaie est résolue à se maintenir parmi l'élite mondiale en développant et en appliquant des technologies novatrices et rentables.

Les tensions géopolitiques causées par la situation en Corée du Nord et en Irak, la crainte toujours présente d'attentats terroristes et le redressement timide de l'économie continuent d'influer sur la demande d'or.

La Monnaie s'efforcera en 2003 d'améliorer les systèmes utilisés pour gérer l'offre et la distribution des pièces à travers le Canada.

Bon nombre des nouveautés de 2002 se sont écoulées en grande quantité. Les ventes devraient continuer de croître grâce à une gestion prudente du marché secondaire et à la frappe de pièces qui suscitent l'enthousiasme des consommateurs.

La contraction de l'économie mondiale a fait chuter la demande de pièces. La Monnaie s'attachera à présenter des offres polyvalentes comprenant des options comme des transferts de technologie et des services de consultation.

La Monnaie continue de repousser les frontières de l'innovation pour donner à ses pièces des effets inédits et une qualité extraordinaire. Elle aborde cependant 2003 avec un optimisme prudent.

Message du président du Conseil

La Monnaie royale canadienne a pris des moyens décisifs en 2002 pour se maintenir parmi l'élite mondiale des monnayeurs. En réaffirmant ses valeurs essentielles, en misant sur ses meilleurs atouts et en servant résolument les intérêts de toutes les parties en cause, elle voit maintenant s'éclaircir son horizon.

À la hauteur des défis

Le marché mondial a continué de ressentir les effets de l'euro en 2002 : les métaux recyclés et l'excédent de capacité en Europe ont mené à des soumissions très basses sur les offres de production de pièces de circulation. C'est ainsi que la Monnaie n'a obtenu que 16 % des contrats qu'elle convoitait.

Refusant de laisser une conjoncture défavorable assombrir nos perspectives à long terme, nous allons promouvoir activement à l'échelle mondiale notre procédé de placage d'avant-garde, plus économique que les procédés traditionnels. Si nous parvenons à intéresser des clients, nous aurons une longueur d'avance sur le front des pièces de circulation étrangères lorsque se produira l'inévitable redressement du marché.

La Monnaie produit également des pièces de collection destinées aux marchés étrangers. Les projets dans ce domaine n'ont pas donné les résultats escomptés en 2002, se soldant par une perte. La Société s'est empressée de déterminer les causes et de tirer les leçons de cet échec pour raffiner ses méthodes de lancement de nouveaux produits.

La Monnaie a réévalué durant l'année sa gamme de bijoux en métaux précieux PURE 9999, qui à l'origine lui fournissait une occasion idéale d'augmenter sa part d'un marché à forte marge bénéficiaire et de compenser des activités moins rentables et fortement cycliques dans le marché des pièces de circulation étrangères. Malheureusement, le ralentissement économique mondial qui a débuté en 2001 a déprimé le marché nord-américain des articles de luxe. Les ventes prévues ne se sont pas matérialisées, et la Monnaie s'est retrouvée avec un excédent de stock dont elle a dû déprécier la valeur.

Régie de l'entreprise

Je tiens à féliciter le Conseil d'administration pour le rôle particulièrement actif qu'il a joué en 2002 dans l'intérêt de la Société et de ses intervenants. Comme on pouvait le lire dans le rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes (décembre 2000), « C'est en période de difficultés, de turbulences et de changements que la bonne régie des sociétés est des plus importantes ». Après avoir essuyé des pertes deux années de suite – et vu partir des membres de sa haute direction – la Monnaie avait besoin d'un regard neuf et d'une incitation au changement que le Conseil a su lui donner.

Le Conseil a commandé un examen complet des pratiques et des méthodes de régie interne, depuis les rôles et responsabilités jusqu'au rendement et à la gestion du risque, afin d'amener la Monnaie au sommet des pratiques d'excellence. La gestion du risque apparaît ici primordiale, car pour réussir et s'imposer parmi l'élite, la Monnaie doit continuer de prendre des risques calculés. C'est en gérant efficacement ces risques que nous atteindrons nos buts stratégiques.

Un rôle d'intérêt public

Malgré la conjoncture imprévisible de 2002, nous avons fait de bonnes affaires en nous acquittant avec succès de notre mandat public.

En cette année de jubilé du règne d'Elizabeth II, plus de 14,4 millions de pièces de circulation de 50 cents ont été distribuées d'un océan à l'autre. Une fois de plus, la Monnaie a produit sa pièce de la Fête du Canada, remise officiellement à tous les nouveaux citoyens assermentés durant les célébrations du *Canada en fête!*, une heureuse tradition établie à la faveur d'un partenariat de quatre ans avec Citoyenneté et Immigration Canada. Une version numismatique de la pièce s'est pratiquement écoulée en l'espace de quelques semaines.

Amélioration constante

La Monnaie a continué de miser sur la Planification des ressources de l'entreprise (PRE) et sur la norme ISO 9001:2000 pour atteindre ses objectifs d'excellence : améliorer la qualité, réduire les coûts, livrer à temps et mieux satisfaire la clientèle. Nous voyons déjà des résultats prometteurs. La Société a réduit à la fois ses dépenses et ses stocks en 2002. Rien qu'à Winnipeg, de nouvelles méthodes de gestion ont réduit les stocks de 30 %. Plus compétente dans le maniement des produits plaqués, la Monnaie a vu sa production passer de 500 millions à 700 millions de pièces.

Nous avons lancé de nouvelles initiatives afin de mieux cerner les valeurs, les convictions et les habitudes d'achat de la clientèle. En dialoguant avec les clients, nous connaîtrons mieux leurs motivations et leurs préférences, nous saurons mieux ajuster nos offres en fonction directe de la demande et nous réduirons les risques inhérents à l'introduction de nouveaux produits.

Un passé garant de l'avenir

À l'heure où s'écrivent ces lignes, la Monnaie s'apprête à accueillir un nouveau président. Je tiens à remercier M^me^ Danielle Wetherup pour ses années de loyaux services. Sous sa présidence, les relations avec le personnel syndiqué se sont assainies, et la Monnaie a connu un succès retentissant avec son programme des pièces du millénaire, qui demeure à ce jour le plus grand exploit du monnayage mondial.

L'année 2002 a dispensé à parts égales les réussites et les écueils. Pourtant, les difficultés se sont limitées à certains secteurs d'activité et ne menacent pas la viabilité à long terme de l'entreprise.

Ce sont les gens de la Monnaie qui sont garants de cette viabilité. Par leur dévouement, leur fierté et leur loyauté, ils ont aidé l'entreprise à s'adapter aux tendances de ses principaux marchés. Ensemble, nous avons bâti une société flexible et ingénieuse, capable de saisir les occasions et de prendre des risques calculés et gérés avec prudence. Les ajustements apportés en 2002 contribueront certainement à notre réussite future, en 2003 et au delà.

Le président du Conseil,

Emmanuel Triassi

Une valeur affinée *pour notre actionnaire*

La Monnaie a comme responsabilité première de faire fructifier l'avoir de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Elle le fait surtout grâce au seigneurage, c'est-à-dire le bénéfice tiré de l'émission des pièces de circulation aux institutions financières. En 2002, la Monnaie a ainsi répondu à la demande du marché en produisant 1,4 milliard de pièces de circulation, qui rapporteront 91 millions de dollars à l'actionnaire. Sont comprises dans ce chiffre 700 millions de pièces plaquées à Winnipeg, où l'usine ultramoderne continue de procurer au gouvernement des économies supérieures à 10 millions de dollars par an.

La Monnaie s'efforce aussi de valoriser l'avoir de son actionnaire par ses autres activités commerciales et une exploitation toujours plus efficace. Si certains produits n'ont pas répondu aux attentes en 2002, la plupart ont connu du succès.

Des normes plus strictes

La Monnaie a mis neuf mois à convertir son installation de Winnipeg à la nouvelle norme de qualité établie en 2000 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Il en résulte une intégration plus étroite de la gestion de la qualité, des objectifs d'affaires et de l'accent mis sur la clientèle. L'établissement d'Ottawa devrait à son tour voir l'application de la norme dans les premiers mois de 2003.

Une valeur affinée *pour nos clients*

En 2002, la Monnaie a jeté un regard neuf sur la valeur offerte à la clientèle, saisissant les occasions de renforcer ses rapports avec elle et de mieux cibler ses offres de produits. Une étude approfondie comportant 750 interviews lui a donné des renseignements détaillés sur les préférences des clients et leurs penchants de collectionneur. En jumelant cette information aux statistiques de ventes tirées de sa base de données, elle a pu cerner exactement les caractéristiques et les habitudes d'achat de différents groupes. La Monnaie pourra ainsi mieux répondre à la demande du marché grâce à une segmentation précise de ses offres : une ligne Signature destinée aux collectionneurs avertis, une ligne Jeunes et une ligne Impressions consistant en cadeaux et articles de choix. Vu la croissance de ses ventes en direct, la Société a aussi commencé à élaborer une stratégie détaillée de commercialisation sur Internet.

Mise en marché plus rapide

Il faut savoir agir à temps dans le secteur du monnayage. Soucieuse de réduire ses délais de mise en marché, la Monnaie a commandé en 2002 une étude de son processus d'élaboration de nouveaux produits, qui débouchera sous peu sur un plan de commercialisation rapide et efficace des nouveaux produits en forte demande.

Une valeur affinée *pour nos employés*

La Monnaie valorise ses employés en leur reconnaissant une juste part de sa réussite et en les tenant informés de ses orientations stratégiques. C'est ce qu'elle a continué de faire en 2002, grâce à une nouvelle stratégie de ressources humaines inspirée de ses objectifs généraux. Ce programme de perfectionnement professionnel appelé « Les affaires de la Monnaie » a permis aux employés de constater toute l'utilité de leurs tâches dans le grand contexte de l'exploitation.

Toujours soucieuse de préparer la relève, la Monnaie a aussi mis l'accent sur la formation au leadership. Afin de préserver et de diffuser son bagage de savoir interne, elle a institué un programme d'encadrement, de rotation des emplois et de dotation de postes intérimaires.

Des relations harmonieuses

En 2002, la Monnaie a négocié une convention collective de trois ans avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada. En privilégiant une franche communication entre la direction et le personnel, elle a ramené les griefs à un nombre rarement vu ces dernières années. Enfin, l'amélioration constante de ses pratiques de santé et de sécurité a permis de réduire la fréquence des accidents.

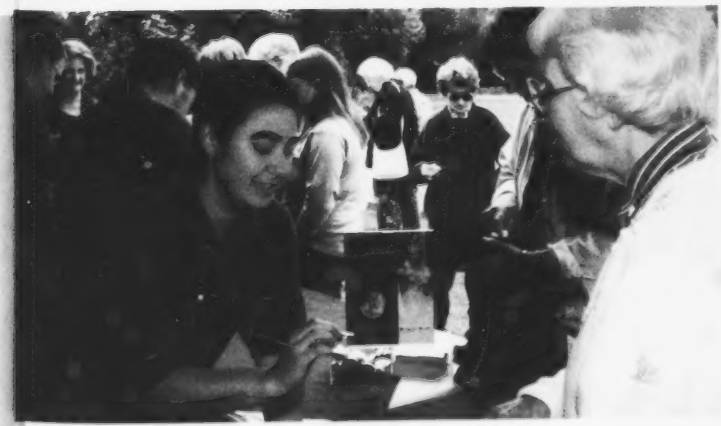
Une valeur affinée *pour tous les Canadiens*

Société d'État et institution nationale, la Monnaie est un puissant véhicule des valeurs, de la culture et de l'identité canadiennes. Le Jubilé de la reine Elizabeth II lui a fourni une occasion idéale de jouer ce rôle en 2002. Profitant de la visite de Sa Majesté, elle a émis un dollar commémoratif en argent sterling et une nouvelle version de la pièce de circulation de 50 cents. Par ailleurs, elle a tenu dans tout le pays des *tea parties* fort courus. La Monnaie a donné à quatre enfants, gagnants d'un concours spécial, la chance de rencontrer la reine en personne.

Dans un autre concours faisant appel au talent et à l'imagination, elle a donné aux jeunes l'occasion de trouver le dessin qui ornerait la pièce annuelle de la Fête du Canada. Forte du succès des années précédentes, elle en a émis une version de circulation ainsi que sa version traditionnelle de collection à motifs colorés.

Le Canada à l'honneur

La Monnaie a continué de répondre à la demande populaire de pièces illustrant des gens, des endroits et des événements ayant contribué à façonner le Canada. Le gisement d'« or noir » qui orne la pièce en or 14 carats rappelant la découverte du champ pétrolifère Leduc en Alberta a été réalisé à l'aide d'une technique de sa propre création. Quelques semaines ont suffi pour écouler les 10 000 pièces émises. La Monnaie a aussi lancé le deuxième jeu de la série Festivals canadiens, qui souligne l'apport culturel de ces manifestations populaires, depuis Stratford jusqu'à Squamish. Dans la série Art canadien, elle a frappé une pièce en or 22 carats reproduisant la fameuse toile *Le pin* de Tom Thomson, une initiative chaudement accueillie.



Les dirigeants

Conseil d'administration

Emmanuel Triassi
Président et associé
du Groupe TEQ
Westmount (Québec)
Président du Conseil et président de la Monnaie par intérim

Timothy J. Spiegel
Associé, Spiegel, Skillen & Associates
Kelowna
(Colombie-Britannique)

Sheldon F. Brown
Président
S. Brown Cresting Ltd.
Sydney
(Nouvelle-Écosse)
Président du Comité des ressources humaines

Paul-H. Bilodeau
Président
Paul-H. Bilodeau
et Associés
Québec (Québec)

Judith A. Kavanagh
Consultante
Montréal (Québec)
Présidente du Comité de vérification

Ernie Gilroy
Président
Home Securities
Insurance Services
Winnipeg (Manitoba)
Président du Comité de régie

Louis Proulx
Président
G. Proulx & Associés
Assurances inc.
Laval (Québec)

Hilary Goldenberg
Présidente
Thunder Bay Terminals
Limited, une filiale de
Russel Metals
Toronto (Ontario)

Cadres supérieurs

Beverley A. Lepine
Vice-présidente
Fabrication

Brian Legris
Vice-président
Ressources humaines

Kevin Casey
Vice-président par intérim
Administration et Finances

Marguerite F. Nadeau
Avocate générale et secrétaire de la Société

Diane Plouffe Reardon
Vice-présidente
Communications

Régie de l'entreprise

Le Conseil d'administration de la Monnaie veille à l'orientation générale, aux affaires et à la gestion de la Société. Il a été très actif en 2002, comme en témoignent ses 12 réunions plénières et les 13 réunions de ses différents comités.

Le Conseil considère que de bonnes pratiques de régie interne sont essentielles à l'exploitation efficace et prudente de la Société et à la poursuite de ses objectifs. C'est pourquoi il agit en toute indépendance de la direction :

- les rôles du président du Conseil et du président de la Monnaie sont distincts;
- le Conseil est composé majoritairement d'administrateurs sans lien avec la Société;
- tous les comités du Conseil sont composés majoritairement de membres sans lien avec la Société.

Le Conseil est composé pour moitié d'administrateurs nommés au cours des cinq dernières années. Il comble les postes de la haute direction et délègue pouvoirs et responsabilités à la direction. Les cadres supérieurs sont censés atteindre les objectifs fixés par le Conseil et leur rendement est évalué en regard de ces objectifs.

On trouvera dans ce rapport annuel une analyse du rendement de la Société en 2002, faite par la direction.

Comités du Conseil d'administration

Vérification

Le Comité de vérification s'assure que les rapports comptables et financiers sont assujettis à des mécanismes appropriés de contrôle interne. Il communique efficacement avec le Conseil, avec les vérificateurs internes et externes et avec la direction. Il veille à l'indépendance de tous les vérificateurs et rend compte régulièrement au Conseil plénier. Il revoit et recommande à l'approbation du Conseil les documents tels que le rapport annuel, l'analyse par la direction et les états financiers consolidés dûment vérifiés.

Ressources humaines

Le Comité des ressources humaines examine les politiques de rémunération, les avantages et autres questions relatives aux employés et surveille la planification de la relève. Il examine le plan de rendement annuel des cadres supérieurs, évalue le rendement du président de la Monnaie et fait des recommandations au Conseil d'administration sur ces sujets.

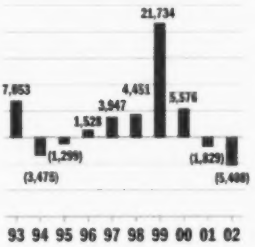
Régie de l'entreprise

Le Comité de régie examine la structure et la composition du Conseil et de ses comités et définit la relation, les rôles et les pouvoirs du Conseil et de la direction. Il donne des avis en matière d'organisation et surveille la marche des affaires importantes, dont l'application du Plan d'entreprise et des politiques de la Monnaie.

Résultats d'exploitation consolidés

Les revenus ont augmenté de 43 % pour passer à 351,4 millions de dollars, contre 246 millions en 2001, le malaise économique et politique qui a touché les économies nationales et les consommateurs dans le monde entier ayant provoqué une forte hausse de la demande d'or. Malgré cette augmentation, les bénéfices ont reculé de 3,6 millions de dollars, pour une perte nette de 5,4 millions (perte de 1,8 million en 2001).

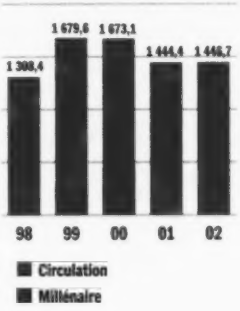
Bénéfice net de 10 ans (perte)
(en millions $)



Voici les facteurs qui ont joué en 2002 :

- Les revenus tirés des pièces numismatiques canadiennes ont augmenté de 11 %, passant à 58,2 millions de dollars (52,6 millions en 2001). Les nouveautés ont eu beaucoup de succès, en particulier les pièces du Jubilé de la reine Elizabeth II et la pièce de 14 carats rappelant la découverte de l'« or noir » en Alberta.
- Les revenus tirés des pièces de circulation étrangères ont baissé de 80 %, passant à 6,5 millions de dollars (31,9 millions en 2001), la contraction de l'économie mondiale ayant fait chuter la demande chez les gouvernements étrangers. Les établissements monétaires, en excédent de capacité, se sont disputé âprement les appels d'offres lancés.
- Au chapitre des pièces numismatiques étrangères, la Monnaie a subi une perte de 2,6 millions de dollars due principalement aux dépenses de promotion et à la radiation des stocks excédentaires. Même si les programmes de pièces numismatiques étrangères ont produit un revenu total de 13,8 millions de dollars, les ventes n'ont pas répondu aux attentes.
- La valeur des bijoux en stock a été dépréciée de 5,5 millions de dollars. La contraction de l'économie mondiale et la baisse des dépenses de consommation ont nui à l'expansion de la gamme PURE 9999. Si les ventes sont passées à 1,6 million de dollars (1,2 million en 2001), la demande de bijoux de luxe est restée faible, surtout aux États-Unis.
- Les ventes de produits d'investissement ont grimpé de 126 %, passant à 210,8 millions de dollars (93,3 millions en 2001). Cette forte demande influe nettement sur les revenus consolidés, mais moins sur les bénéfices étant donné la faible marge de profit par once d'or.

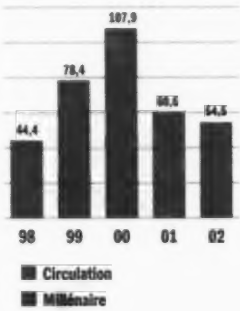
Production de pièces de circulation canadiennes
(en millions)
Production de pièces du millénaire (en millions)



Revenus

Les revenus ont totalisé 351,4 millions de dollars, une hausse de 43 % par rapport à 2001 (246 millions), due en bonne partie aux ventes de produits d'investissement. Par contre, les pièces de circulation étrangères ont rapporté beaucoup moins, la croissance économique ayant stagné dans la plupart des pays.

Revenus des pièces de circulation canadiennes
(en millions $)
Revenus des pièces du millénaire (en millions $)



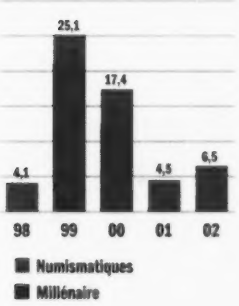
Pièces de circulation canadiennes : Ces pièces ont rapporté 54,5 millions de dollars, soit 10 % de moins qu'en 2001 (60,6 millions), malgré une légère augmentation du nombre de pièces produites (1 446,7 millions, contre 1 444,4 millions en 2001). La baisse de revenus s'explique par une combinaison différente des valeurs émises.

Cette combinaison influe sur le bénéfice que le gouvernement encaisse sous forme de seigneurage (différence entre la valeur nominale des pièces et leurs coûts de production et de distribution aux institutions financières). On prévoyait que l'installation de Winnipeg réduirait ces coûts de 10 millions de dollars par an, un objectif toujours atteint ou surpassé depuis son ouverture en janvier 2000. D'après les chiffres de production de 2002, le gouvernement recevra en seigneurage 91 millions de dollars, une hausse de 333 % par rapport à 2001 (21 millions).

La Monnaie ayant aussi le mandat public de promouvoir la fierté nationale, toutes les pièces émises en 2002 commémoraient le 50e anniversaire du couronnement de la reine Elizabeth II.

Perspectives : De concert avec tous les intervenants, la Monnaie achèvera la mise au point des systèmes et des procédés entamée en 2002 et raffinera ainsi ses méthodes de distribution.

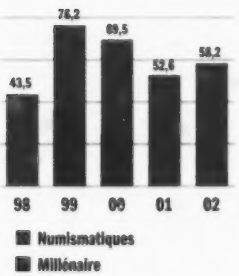
Pièces numismatiques canadiennes vendues (en millions)
Pièces du millénaire vendues (en millions)



Pièces numismatiques canadiennes : La Monnaie a continué de parfaire et d'adapter les compétences et les techniques qui font évoluer l'art et la science du monnayage. Bon nombre des nouveautés de l'année se sont écoulées en grande quantité, dont :

- la Découverte du pétrole en Alberta (champ pétrolifère Leduc), pièce en or 14 carats à la surface « noircie » selon un procédé mis au point en 2001;
- la pièce en or avec triple camée portant les effigies de la reine qui ont orné les pièces canadiennes au cours des 50 dernières années;
- la Tulipe dorée, pièce de 50 cents en argent sterling portant une tulipe jaune appliquée par placage sélectif sur fond argent;
- l'ensemble de pièces en or de 5 $ et de 10 $ de 1912, commémorant le 90e anniversaire des premières pièces d'or du Canada;
- la Feuille d'érable en argent « porte-bonheur » d'une once, où on a conjugué holographie et laser pour accentuer la couleur de la feuille et le contraste avec l'arrière-plan;
- le dollar en argent épreuve numismatique (édition spéciale) à l'effigie de la Reine mère;
- l'ensemble de quatre pièces holographiques Feuille d'érable en platine illustrant le grand héron;
- l'ensemble du Jubilé épreuve numismatique (édition spéciale).

Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions $)
Revenus des pièces du millénaire (en millions $)



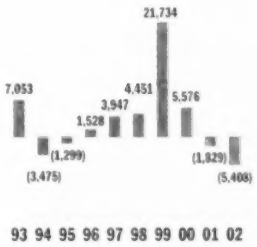
Les pièces numismatiques canadiennes ont rapporté en tout 58,2 millions de dollars, soit 11 % de plus qu'en 2001 (52,6 millions).

Perspectives : Si complexes et perfectionnées que soient les techniques utilisées pour les fabriquer, les pièces numismatiques demeurent des objets de collection parmi les nombreux autres qu'offre le marché, ce qui pose deux problèmes à la Monnaie. D'abord, les consommateurs dépensent moins à ce titre depuis deux ou trois ans, parallèlement à la

Résultats d'exploitation consolidés

Les revenus ont augmenté de 43 % pour passer à 351,4 millions de dollars, contre 246 millions en 2001, le malaise économique et politique qui a touché les économies nationales et les consommateurs dans le monde entier ayant provoqué une forte hausse de la demande d'or. Malgré cette augmentation, les bénéfices ont reculé de 3,6 millions de dollars, pour une perte nette de 5,4 millions (perte de 1,8 million en 2001).

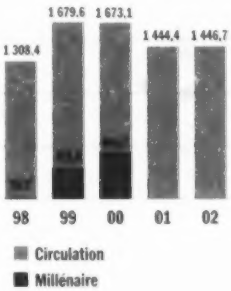
Bénéfice net de 10 ans (perte)
(en millions $)



Voici les facteurs qui ont joué en 2002 :

- Les revenus tirés des pièces numismatiques canadiennes ont augmenté de 11 %, passant à 58,2 millions de dollars (52,6 millions en 2001). Les nouveautés ont eu beaucoup de succès, en particulier les pièces du Jubilé de la reine Elizabeth II et la pièce de 14 carats rappelant la découverte de l'« or noir » en Alberta.
- Les revenus tirés des pièces de circulation étrangères ont baissé de 80 %, passant à 6,5 millions de dollars (31,9 millions en 2001), la contraction de l'économie mondiale ayant fait chuter la demande chez les gouvernements étrangers. Les établissements monétaires, en excédent de capacité, se sont disputé âprement les appels d'offres lancés.
- Au chapitre des pièces numismatiques étrangères, la Monnaie a subi une perte de 2,6 millions de dollars due principalement aux dépenses de promotion et à la radiation des stocks excédentaires. Même si les programmes de pièces numismatiques étrangères ont produit un revenu total de 13,8 millions de dollars, les ventes n'ont pas répondu aux attentes.
- La valeur des bijoux en stock a été dépréciée de 5,5 millions de dollars. La contraction de l'économie mondiale et la baisse des dépenses de consommation ont nui à l'expansion de la gamme PURE 9999. Si les ventes sont passées à 1,6 million de dollars (1,2 million en 2001), la demande de bijoux de luxe est restée faible, surtout aux États-Unis.
- Les ventes de produits d'investissement ont grimpé de 126 %, passant à 210,8 millions de dollars (93,3 millions en 2001). Cette forte demande influe nettement sur les revenus consolidés, mais moins sur les bénéfices étant donné la faible marge de profit par once d'or.

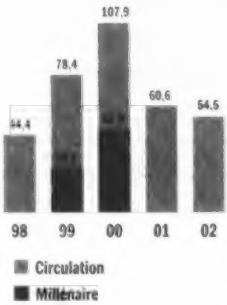
Production de pièces de circulation canadiennes
(en millions)
Production de pièces du millénaire (en millions)



Revenus

Les revenus ont totalisé 351,4 millions de dollars, une hausse de 43 % par rapport à 2001 (246 millions), due en bonne partie aux ventes de produits d'investissement. Par contre, les pièces de circulation étrangères ont rapporté beaucoup moins, la croissance économique ayant stagné dans la plupart des pays.

Revenus des pièces de circulation canadiennes
(en millions $)
Revenus des pièces du millénaire (en millions $)



Pièces de circulation canadiennes : Ces pièces ont rapporté 54,5 millions de dollars, soit 10 % de moins qu'en 2001 (60,6 millions), malgré une légère augmentation du nombre de pièces produites (1 446,7 millions, contre 1 444,4 millions en 2001). La baisse de revenus s'explique par une combinaison différente des valeurs émises.

Cette combinaison influe sur le bénéfice que le gouvernement encaisse sous forme de seigneurage (différence entre la valeur nominale des pièces et leurs coûts de production et de distribution aux institutions financières). On prévoyait que l'installation de Winnipeg réduirait ces coûts de 10 millions de dollars par an, un objectif toujours atteint ou surpassé depuis son ouverture en janvier 2000. D'après les chiffres de production de 2002, le gouvernement recevra en seigneurage 91 millions de dollars, une hausse de 333 % par rapport à 2001 (21 millions).

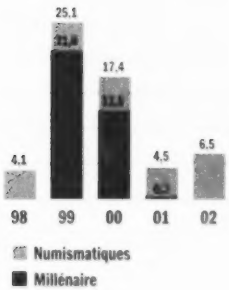
La Monnaie ayant aussi le mandat public de promouvoir la fierté nationale, toutes les pièces émises en 2002 commémoraient le 50e anniversaire du couronnement de la reine Elizabeth II.

Perspectives : De concert avec tous les intervenants, la Monnaie achèvera la mise au point des systèmes et des procédés entamée en 2002 et raffinera ainsi ses méthodes de distribution.

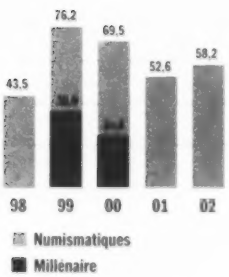
Pièces numismatiques canadiennes : La Monnaie a continué de parfaire et d'adapter les compétences et les techniques qui font évoluer l'art et la science du monnayage. Bon nombre des nouveautés de l'année se sont écoulées en grande quantité, dont :

- la Découverte du pétrole en Alberta (champ pétrolifère Leduc), pièce en or 14 carats à la surface « noircie » selon un procédé mis au point en 2001;
- la pièce en or avec triple camée portant les effigies de la reine qui ont orné les pièces canadiennes au cours des 50 dernières années;
- la Tulipe dorée, pièce de 50 cents en argent sterling portant une tulipe jaune appliquée par placage sélectif sur fond argent;
- l'ensemble de pièces en or de 5 $ et de 10 $ de 1912, commémorant le 90e anniversaire des premières pièces d'or du Canada;
- la Feuille d'érable en argent « porte-bonheur » d'une once, où on a conjugué holographie et laser pour accentuer la couleur de la feuille et le contraste avec l'arrière-plan;
- le dollar en argent épreuve numismatique (édition spéciale) à l'effigie de la Reine mère;
- l'ensemble de quatre pièces holographiques Feuille d'érable en platine illustrant le grand héron;
- l'ensemble du Jubilé épreuve numismatique (édition spéciale).

Pièces numismatiques canadiennes vendues (en millions)
Pièces du millénaire vendues (en millions)



Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions $)
Revenus des pièces du millénaire (en millions $)



Les pièces numismatiques canadiennes ont rapporté en tout 58,2 millions de dollars, soit 11 % de plus qu'en 2001 (52,6 millions).

Perspectives : Si complexes et perfectionnées que soient les techniques utilisées pour les fabriquer, les pièces numismatiques demeurent des objets de collection parmi les nombreux autres qu'offre le marché, ce qui pose deux problèmes à la Monnaie. D'abord, les consommateurs dépensent moins à ce titre depuis deux ou trois ans, parallèlement à la

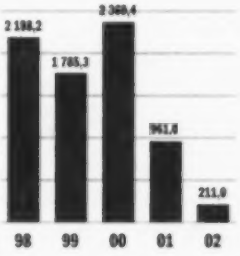
baisse de leur revenu disponible. En second lieu, pour attirer une part de ce revenu, il faut créer des pièces qui font vibrer le client ou qui touchent sa sensibilité esthétique.

La Monnaie a continué d'innover en 2002, adaptant des techniques utilisées dans d'autres secteurs pour obtenir des effets inédits et une qualité extraordinaire. Elle aborde 2003 avec un optimisme prudent, dicté par les conditions incertaines du marché. Elle s'attend quand même à augmenter ses ventes de pièces numismatiques en cultivant soigneusement ses rapports avec le marché et en proposant des pièces qui suscitent l'enthousiasme des consommateurs.

Pièces de circulation étrangères : La Monnaie a produit et vendu 211 millions de flans et de pièces destinés à 11 pays (961 millions et 16 pays en 2001), pour des revenus de 6,5 millions de dollars (31,9 millions en 2001), provenant surtout de pays d'Amérique latine et d'Afrique.

Comme la demande dépend de l'activité économique et que la croissance a été plutôt lente dans la plupart des économies, les gouvernements étrangers ont présenté moins d'appels d'offres et la Monnaie, moins de soumissions (22, contre 24 en 2001). Contrairement aux années passées, elle n'a pu obtenir une part importante de ces contrats, l'avènement de l'euro le 1er janvier 2002 ayant provoqué un excédent de capacité en Europe et une abondance d'alliages recyclés et peu coûteux.

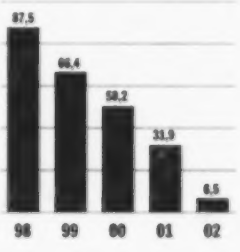
Pièces de circulation étrangères vendues (en millions)



Perspectives : Plus d'une centaine de concurrents se disputent le marché mondial du monnayage. Si la Monnaie a besoin de revenus pour fonctionner, beaucoup de ses rivaux bénéficient de subventions et de mises de fonds de l'État. Dans un climat de concurrence féroce, le prix de revient est devenu le facteur déterminant des ventes. Les clients s'attendent au prix le plus bas et mettent la barre plus haut en ce qui concerne la qualité, les échéanciers de livraison et d'autres clauses contractuelles.

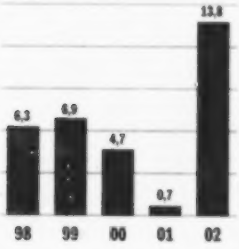
La Monnaie a produit plus de 52 milliards de pièces pour 62 pays depuis 1975. Ses principaux avantages, qu'elle continuera de faire valoir, sont sa tradition de compétence et de qualité et ses relations de longue date. Ses perspectives seront meilleures, cependant, si elle convainc les clients des vertus du placage à faible coût et persuade un plus grand nombre de pays de modifier les lois qui définissent les caractéristiques de leur monnaie. En 2003, elle s'attachera à présenter des offres polyvalentes comprenant, outre les pièces et les flans, des options comme des transferts de technologie et des services de consultation.

Revenus des pièces de circulation étrangères
(en millions $)



Pièces numismatiques étrangères : La Monnaie a produit des flans et des pièces numismatiques pour un certain nombre de pays, en particu-

Revenus des pièces numismatiques étrangères
(en millions $)
(valeur de l'or exclue)



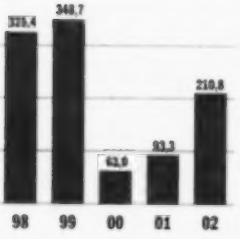
lier en Amérique du Nord et en Asie. Les ventes de pièces numismatiques étrangères ont rapporté en tout 13,8 millions de dollars (667 000 $ en 2001).

Perspectives : La demande est fonction d'événements historiques qui méritent d'être commémorés par l'émission d'une pièce spéciale. La Monnaie restera à l'affût des occasions, mais voudra assurer le succès des futurs programmes en se montrant plus prudente dans l'élaboration des accords de partenariat. Au début de 2003, on prévoyait pour l'année des ventes réparties entre quelques modestes contrats.

Produits d'investissement : Les revenus tirés de ces produits ont augmenté de 126 %, passant à 210,8 millions de dollars (93,3 millions en 2001), suivant les grandes tendances du marché :

- le malaise géopolitique causé par la situation en Irak, au Venezuela et en Corée du Nord et la crainte toujours présente d'attentats terroristes;
- le déclin continu des marchés boursiers causé par des économies vacillantes et la perte de confiance envers les dirigeants de sociétés ouvertes.

Revenus des produits d'investissement (en millions $)

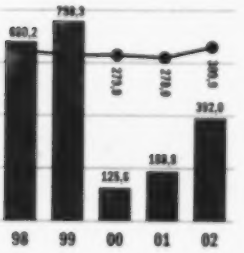


Les ventes d'or ont grimpé de 108 %, passant à 392 000 onces par rapport à 188 800 onces en 2001. Le cours de l'or, pratiquement stable à 270 $US l'once en 2001, a fluctué entre 278 $US et 349 $US en 2002.

Tandis que la demande d'or grimpait en flèche, les sociétés aurifères en faisaient diminuer l'offre. Car, devant pareille demande, les sociétés réduisent ou suppriment les programmes de couverture de leur production future, lesquels jusque-là servaient à créer de l'offre dans le marché par la vente d'or non encore extrait du sol.

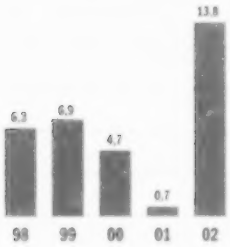
Grâce à l'ampleur et à la souplesse de ses moyens de fabrication, et surtout à sa capacité de produire ses propres flans, la Monnaie a pu devancer ses concurrents dans un marché nerveux où la vitesse est un avantage crucial. C'est ainsi qu'elle a repris la tête des fournisseurs de pièces et de plaquettes d'or, sa part du marché mondial passant à 40 %, soit 8 % de plus que l'année précédente.

Ventes de produits d'investissement en or
(en milliers d'onces)
Prix moyen de l'or
($US par once)



En hausse également chez les investisseurs, la demande d'argent a cependant décliné dans l'industrie. La Chine, grand producteur du métal, voit aussi baisser la demande industrielle et continue de vendre des millions d'onces sur le marché international. Les ventes de la Monnaie ont augmenté de 44 %, passant à 576 000 onces (399 000 en 2001). Le cours de l'argent a fluctué entre 4,24 $US et 5,10 $US l'once (4,06 $US et 4,87 $US en 2001).

Revenus des pièces numismatiques étrangères
(en millions $)
(valeur de l'or exclue)



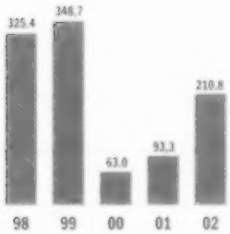
lier en Amérique du Nord et en Asie. Les ventes de pièces numismatiques étrangères ont rapporté en tout 13,8 millions de dollars (667 000 $ en 2001).

Perspectives : La demande est fonction d'événements historiques qui méritent d'être commémorés par l'émission d'une pièce spéciale. La Monnaie restera à l'affût des occasions, mais voudra assurer le succès des futurs programmes en se montrant plus prudente dans l'élaboration des accords de partenariat. Au début de 2003, on prévoyait pour l'année des ventes réparties entre quelques modestes contrats.

Produits d'investissement : Les revenus tirés de ces produits ont augmenté de 126 %, passant à 210,8 millions de dollars (93,3 millions en 2001), suivant les grandes tendances du marché :

- le malaise géopolitique causé par la situation en Irak, au Venezuela et en Corée du Nord et la crainte toujours présente d'attentats terroristes;
- le déclin continu des marchés boursiers causé par des économies vacillantes et la perte de confiance envers les dirigeants de sociétés ouvertes.

Revenus des produits d'investissement (en millions $)

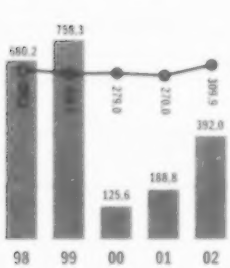


Les ventes d'or ont grimpé de 108 %, passant à 392 000 onces par rapport à 188 800 onces en 2001. Le cours de l'or, pratiquement stable à 270 $US l'once en 2001, a fluctué entre 278 $US et 349 $US en 2002.

Tandis que la demande d'or grimpait en flèche, les sociétés aurifères en faisaient diminuer l'offre. Car, devant pareille demande, les sociétés réduisent ou suppriment les programmes de couverture de leur production future, lesquels jusque-là servaient à créer de l'offre dans le marché par la vente d'or non encore extrait du sol.

Grâce à l'ampleur et à la souplesse de ses moyens de fabrication, et surtout à sa capacité de produire ses propres flans, la Monnaie a pu devancer ses concurrents dans un marché nerveux où la vitesse est un avantage crucial. C'est ainsi qu'elle a repris la tête des fournisseurs de pièces et de plaquettes d'or, sa part du marché mondial passant à 40 %, soit 8 % de plus que l'année précédente.

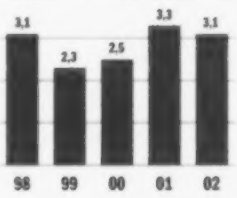
Ventes de produits d'investissement en or
(en milliers d'onces)
Prix moyen de l'or
($US par once)



En hausse également chez les investisseurs, la demande d'argent a cependant décliné dans l'industrie. La Chine, grand producteur du métal, voit aussi baisser la demande industrielle et continue de vendre des millions d'onces sur le marché international. Les ventes de la Monnaie ont augmenté de 44 %, passant à 576 000 onces (399 000 en 2001). Le cours de l'argent a fluctué entre 4,24 $US et 5,10 $US l'once (4,06 $US et 4,87 $US en 2001).

Perspectives : En raison de la menace de guerre en Irak, il était hasardeux au début de 2003 de prédire les mouvements du prix de l'or pour l'année en cours. Les ventes pourraient baisser étant donné que l'or acheté par des investisseurs au cours des 18 derniers mois est revendu sur le marché secondaire.

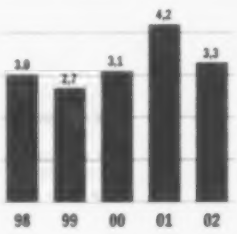
Services d'affinage
(poids brut reçu en millions d'onces troy)



Services d'affinage : La Monnaie affine et refond de l'or pour le compte de divers clients canadiens et étrangers. Elle commercialise des grains d'or destinés à la bijouterie et à la fabrication, et fait des essais pour le compte de sociétés minières et d'agences de métaux précieux. Les revenus d'affinage ont diminué de 21 %, passant à 3,3 millions de dollars (4,2 millions en 2001), un retour à la normale après l'achèvement d'un contrat de courte durée. L'affinerie de la Monnaie traite aussi les métaux précieux qui entrent dans la composition de ses pièces d'investissement et de ses pièces numismatiques.

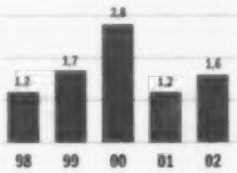
Perspectives : La capacité mondiale d'affinage correspond au double, voire au triple des besoins. La production des mines d'or d'Amérique du Nord déclinant depuis au moins une décennie, les affineries se sont ajustées par des rationalisations, des regroupements et, dans certains cas, des fermetures. Malgré une vive concurrence, la Monnaie est parvenue à augmenter légèrement sa part de marché et son bénéfice en réduisant ses coûts, en améliorant constamment ses procédés et en offrant des produits et des services spécialisés, sur lesquels elle mise pour accroître ses revenus d'affinage en 2003. Il est possible également que des sociétés minières, encouragées par les prix de l'or, ouvrent des mines considérées jusqu'ici non rentables.

Revenus d'affinage
(en millions $)



Bijoux : La Monnaie s'est lancée en 1997 dans la production de bijoux à thème numismatique. Encouragée par un modeste succès, elle a fait appel à plusieurs joailliers pour mettre au point en 2000 sa gamme PURE 9999 de bijoux à pierres précieuses, distribuée dans des boutiques de luxe et des magasins de détail en Amérique du Nord. Pour différentes raisons, dont le prix, les tendances de la mode et un manque de synchronisme, la réaction des consommateurs à ces objets de qualité et de belle facture a été moins qu'enthousiaste. Bien que les ventes aient augmenté de 33 %, passant à 1,6 million de dollars (1,2 million en 2001), la Monnaie se retrouve à la fin de 2002 avec un imposant stock de bijoux PURE 9999, qu'elle envisage de réduire en 2003 après avoir déprécié sa valeur de 5,5 millions de dollars.

Revenus des bijoux
(en millions $)



Perspectives : La Monnaie continue de chercher à écouler son stock de bijoux PURE 9999 par divers canaux de vente au détail. Cependant, l'industrie des bijoux de luxe prévoit de faibles ventes durant toute l'année 2003, en raison d'une baisse des dépenses de consommation aux États-Unis.

Autres : La Monnaie produit un vaste assortiment de jetons, de médailles et de dollars de commerce, dont elle a tiré en 2002 des revenus de 2,1 millions de dollars, supérieurs de 50 % à ceux de l'année précédente (1,4 million). Sa plus grosse commande lui est venue du Gouverneur général du Canada : produire et distribuer 46 000 médailles du Jubilé de la reine Elizabeth II, dont les récipiendaires sont choisis parmi des listes de candidats soumises par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, des regroupements professionnels et des organismes nationaux de l'éducation et de la culture, les Forces armées et la Gendarmerie royale, des associations d'anciens combattants, des fédérations sportives, des œuvres philanthropiques et des organismes de charité.

Dépenses d'exploitation

Les dépenses d'exploitation (coût des produits vendus et dépenses de marketing, d'administration et d'amortissement) se chiffrent à 358 millions de dollars, une hausse de 46 % par rapport aux 245,3 millions de l'exercice précédent. Le coût des produits vendus, qui représente 86 % des dépenses d'exploitation (78 % en 2001), a augmenté de 59 % pour passer à 303 millions de dollars (191,1 millions en 2001), en raison de la hausse du prix de l'or et d'un plus gros volume de plaquettes et de pièces d'investissement, de pièces numismatiques et de pièces de circulation canadiennes.

Grands projets – amélioration des procédés et des systèmes

La Monnaie s'est attachée à exploiter à fond la capacité des systèmes installés à la grandeur de l'entreprise au début de 2001. Après un an de rodage, les fonctions de base servaient à intégrer les opérations, l'information et les éléments humains. En 2002, il s'agissait de porter à un degré optimal l'usage de ces outils complexes et puissants, notamment pour planifier la fabrication.

Voici les principaux progrès réalisés en 2002 :

- Distribution via le Web de données et de rapports de ventes et de marketing, en vue d'une analyse approfondie de la clientèle.
- Application au secteur de la fabrication des outils et du savoir-faire mis au point pour constituer la base de données sur les ventes et le marketing : fiches de temps et de présence permettant de mieux suivre les mouvements de matériaux et de main-d'œuvre.
- Mise en commun par le Web d'un système de tenue des 22 inventaires de pièces canadiennes répartis à travers le pays, y compris l'adoption en 2003 d'algorithmes prévisionnels plus précis.
- Mise au point d'un système d'échange de données pour la réception et le traitement des commandes, de manière à ce que les préavis d'expédition et les étiquettes soient conformes aux exigences de plus en plus strictes des clients.

Quatre grands projets sont prévus pour 2003 :

- Expansion du système de fabrication en vue d'améliorer les plans et les prévisions de production. À Winnipeg, l'opération servira aussi à améliorer la gestion des stocks tandis qu'à Ottawa, elle servira à intégrer l'ingénierie dans le processus de fabrication.
- Usage plus rigoureux des systèmes dans les services d'affinage, permettant de planifier la capacité et de réduire le double emploi.
- Adoption du codage à barres dans la gestion des stocks d'outils prototypes, notamment le contrôle de poinçons et de coins.
- Création de dépôts de données concernant la comptabilité générale, les approvisionnements, les stocks, les comptes créditeurs et les comptes débiteurs. À la fin de 2003, la Monnaie disposera d'un ensemble intégré de répertoires d'information, à gestion centrale et accessible par navigateur Web.

Fabrication améliorée

La Monnaie s'est appliquée en 2002 à améliorer l'infrastructure des systèmes en place. Le raffinement des techniques a augmenté la qualité et abaissé le coût de fabrication des produits plaqués. L'usine de Winnipeg a mis au point un procédé qui rehausse la qualité des pièces de circulation et triple la vie utile des coins, lesquels atteignent maintenant des taux records de 500 000 et même d'un million de frappes chacun.

Le changement le plus important en 2002 a été la mise en œuvre du codage à barres. Deux autres changements amélioreront le processus de fabrication, la réorganisation de l'ingénierie et la fusion des services de gravure et de production des coins.

Cette démarche faite d'améliorations spécifiques se poursuivra en 2003. La Monnaie commencera aussi à effectuer l'analyse des modes de défaillance et de leurs effets (FMEA), une technique répandue dans l'industrie automobile, et à automatiser le contrôle statistique du processus (CSP) pour surveiller et corriger en temps réel les déviations par rapport aux devis techniques.

L'utilité de tous ces perfectionnements se mesure au degré de satisfaction de la clientèle et à la ponctualité des livraisons, l'objet même de la certification ISO 9001:2000 que Winnipeg a obtenue durant l'année et qu'Ottawa devrait se voir attribuer en 2003.

Marketing et ventes

Les dépenses au titre du marketing et des ventes ont diminué, passant à 25,1 millions de dollars (26,3 millions en 2001), en raison de la moindre demande de certains produits et d'un ralentissement de l'activité commerciale.

La Division du marketing et des ventes a notamment perfectionné ses méthodes. Grâce au système de gestion des relations avec les clients (CRM), elle a pu scruter d'un œil nouveau la clientèle et la segmenter selon les habitudes d'achat. En 2003, la Monnaie continuera d'enrichir ce système et fera une analyse détaillée de chaque gamme de produits et de chaque circuit de distribution. Son but est d'atteindre la rentabilité maximale en raffinant l'offre de produits, le ciblage, les messages et l'aide à la clientèle par une meilleure compréhension du processus des ventes et des clients compris dans chaque circuit.

Comme elle veut aussi créer des produits correspondant aux goûts du jour, la Monnaie tiendra en 2003 un forum de discussion en ligne avec les clients et les détaillants. Elle mènera également une étude comparative visant à mesurer la satisfaction des clients selon les paramètres établis par l'American Customer Satisfaction Index.

La Division du marketing et des ventes terminera l'étude qu'elle mène auprès des intervenants pour déterminer leurs perceptions de la Monnaie et les attributs qui font sa marque. On procédera ensuite au positionnement de la marque et on veillera à son application uniforme à tous les produits et à toutes les communications avec les clients.

Cet accent mis sur la clientèle a déjà permis de simplifier la gamme de produits en éliminant des articles difficiles à écouler ou incompatibles avec les stratégies de croissance. Il explique aussi la décision de renforcer le marché secondaire en limitant les frappes de produits nouveaux.

La Division s'appliquera en 2003 à mettre au point un processus plus efficace d'élaboration des produits axé sur la rapidité, la rentabilité et la conformité aux normes de qualité établies de la Monnaie. Par une meilleure gestion du déroulement des travaux, on réduira l'encombrement des ateliers et on cernera à temps les problèmes susceptibles de nuire au succès du produit.

Commerce électronique

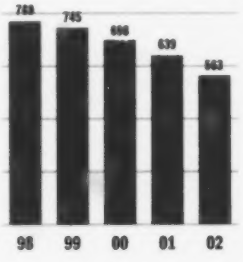
Les ventes à même le site www.monnaie.ca ont augmenté de 56 % pour atteindre 2,8 millions de dollars (1,8 million en 2001), témoignant de l'efficacité des outils Web mis en place au milieu de 2001. Le nombre de commandes électroniques est passé à 18 419, contre 12 681 l'année précédente. L'Internet reste un excellent moyen de joindre et d'intéresser des particuliers, surtout des clients américains, qui autrement n'auraient pas fait d'achats.

Gestion des ressources humaines

Ayant vu baisser la demande de ses produits et services et mis en œuvre des

procédés de fabrication et des systèmes d'information qui augmentent la productivité par employé, la Monnaie a réduit son effectif, qui comptait 563 employés (permanents et temporaires) à la fin de l'exercice, contre 639 au 31 décembre 2001. Les salaires et les avantages sociaux ont diminué, passant à 33,6 millions de dollars (38,2 millions en 2001).

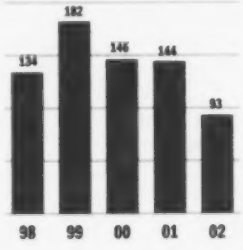
Nombre d'employés
(au 31 décembre)



On s'efforcera en 2003 de mettre au point un plan de relève et un système de gestion des connaissances. De nombreux employés de la fabrication devraient prendre leur retraite d'ici cinq ou 10 ans, emportant avec eux un précieux bagage de connaissances exclusives. Il est donc crucial de former une relève compétente, de consigner ces connaissances et de les rendre accessibles, surtout celles qui garantiront le maintien de la qualité et de l'efficacité.

Les dépenses de perfectionnement ont diminué, passant à 0,5 million de dollars (0,6 million en 2001), mais la Monnaie demeure aussi ferme dans son engagement envers la formation et l'encadrement. Cette baisse tient au fait que l'usine de placage de Winnipeg, construite au début de 2000, est maintenant en pleine exploitation et que la plupart des employés connaissent bien les nouvelles méthodes de gestion et d'exploitation qui ont transformé la Monnaie ces sept dernières années. Il y a aussi moins de cours théoriques et davantage de formation en cours d'emploi.

Ventes à valeur ajoutée – Revenus par employé
(en milliers $)



La Monnaie a mené à bien la négociation d'une convention collective de trois ans avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada.

Santé et sécurité au travail

Le taux de fréquence des accidents est tombé à 2,0 (6,9 en 2001). Le taux de gravité des accidents est grimpé à 54,1 (39,9 en 2001), une (1) blessure survenue à l'établissement d'Ottawa ayant nécessité une longue convalescence. Le maintien de conditions de travail sûres est une responsabilité collective des gestionnaires et des employés, comme l'ont fait ressortir les discussions de groupe tenues aux deux établissements, ainsi que les cours destinés à réduire la fréquence et la gravité des accidents. En 2003, on évaluera l'efficacité des programmes de sensibilisation et de formation et on mettra tout en œuvre pour cerner et régler les problèmes qui pourraient mettre en danger les travailleurs de la Monnaie. Une vérification sera effectuée à Winnipeg, où les gestionnaires recevront le soutien et la formation nécessaires pour contribuer encore davantage à la santé et à la sécurité au travail.

Environnement

La Monnaie examine continuellement ses activités et ses méthodes afin de s'assurer qu'elles sont inoffensives pour l'environnement et pour la santé et la sécurité des employés. En 2003, elle évaluera de mois en mois l'efficacité des améliorations apportées en 2002 au traitement des eaux usées à Winnipeg, et elle dressera pour ses deux établissements le rapport

exigé par l'Inventaire national des rejets de polluants. Elle verra s'il y a lieu d'obtenir durant l'année la certification ISO 14001, un ensemble de normes strictes auxquelles elle tient à faire correspondre ses régimes de gestion environnementale. Elle collabore en permanence avec d'autres organismes gouvernementaux pour revoir, interpréter et enrichir la législation environnementale qui pourrait toucher son exploitation.

Dépenses d'administration

Si elles ont diminué en pourcentage des revenus, tombant à 6 %, les dépenses d'administration ont augmenté en chiffres absolus, passant à 21,8 millions de dollars (21 millions en 2001). Due à des frais de restructuration et à des primes d'assurance plus élevées, cette augmentation a été atténuée cependant par un effort délibéré de compression des dépenses discrétionnaires, dicté par la baisse de la demande pour les produits et services de la Monnaie.

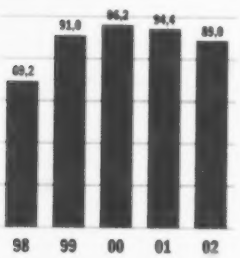
Résultats d'exploitation

L'exploitation s'est soldée par une perte de 6 633 000 $, comparée à un bénéfice de 616 000 $ en 2001. La marge bénéficiaire brute a reculé à 14 %, contre 22 % en 2001. Les écarts entre les deux années s'expliquent par les dépenses de promotion et la radiation des stocks de pièces numismatiques étrangères et par la dépréciation des stocks de bijoux et d'autres produits numismatiques.

La Monnaie a réalisé un profit net sur change de 440 000 $ (perte nette de 560 000 $ en 2001) par suite d'une meilleure gestion de son fonds de roulement et d'un affaiblissement du dollar américain durant l'année.

Les intérêts créditeurs ont augmenté par rapport à 2001, passant de 220 000 $ à 496 000 $, tandis que les intérêts débiteurs, essentiellement ceux de la dette contractée pour construire l'installation de placage, sont passés à 1,9 million de dollars (2,1 millions en 2001).

Avoir de l'actionnaire
(en millions $)



Les dépenses d'amortissement se sont élevées à 8,1 millions de dollars, contre 6,9 millions en 2001.

Liquidités et ressources en capital

L'encaisse et les placements à court terme totalisaient 18,9 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contre 5,2 millions à la fin de 2001. La Monnaie a pu financer durant toute l'année ses dépenses d'exploitation et d'investissement sans emprunter à court terme. Son ratio d'endettement était de 0,33:1, contre 0,36:1 un an plus tôt.

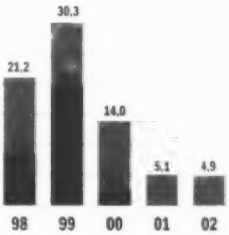
Dépenses d'investissement : Ces dépenses ont totalisé 4,9 millions de dollars (5,1 millions en 2001) et ont consisté surtout en investissements

qui apportaient plus de souplesse, de fiabilité et de productivité. Les principales ont été les suivantes :

- 0,7 million de dollars pour mettre en œuvre la technologie des codes à barres dans les ateliers de Winnipeg et d'Ottawa;
- 0,6 million de dollars pour optimiser le système PRE, améliorer la collecte de renseignements commerciaux et moderniser des équipements.

Financement : En décembre 2002, la Monnaie avait abaissé à 21,7 millions de dollars sa dette au titre de l'installation de placage, par un remboursement prévu de 3,1 millions du capital et un versement d'intérêt de 1,9 million. Elle a aussi effectué un remboursement prévu de 1,4 million applicable au principal et à l'intérêt d'une dette de 10 ans dont l'échéance est en décembre 2007.

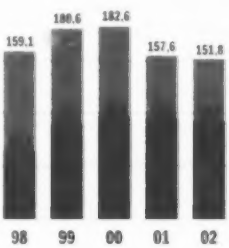
Dépenses d'investissement
(en millions $)
■ Dépenses
■ Installation de placage



Risques d'exploitation

Métaux précieux : La Monnaie achète trois métaux précieux, l'or, l'argent et le platine, qui entrent dans la composition de la Feuille d'érable et des pièces numismatiques. Les métaux servant à fabriquer les plaquettes et les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme de couverture comportant des contrats à terme et des options. À la fin de 2002, la Monnaie avait huit contrats à terme relatifs à l'achat de 507 607 onces d'argent destiné à la fabrication de pièces.

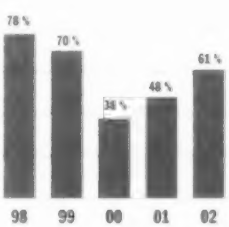
■ Total de l'actif
■ Immobilisations nettes
(en millions $)



Métaux communs : La Monnaie achète des alliages de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces de circulation canadiennes et étrangères. Les plus importants de ces métaux sont le nickel, le cuivre et l'acier, dont le marché demeure très instable. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

Taux de change : Comme ses revenus proviennent en partie des exportations, la Monnaie atténue le risque de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture.

Exportations en pourcentage du revenu total



Perspectives

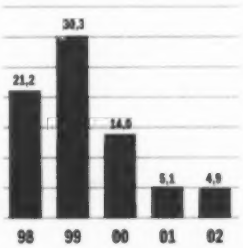
Selon les pronostics de la Monnaie, le marché restera défavorable comme ces deux dernières années. La demande de pièces numismatiques ou de pièces de circulation étrangères ne reprendra pas de manière sensible et restera l'objet d'une concurrence très vive. La Monnaie voit 2003 comme une année de transition, mais ses priorités stratégiques demeurent les mêmes :

qui apportaient plus de souplesse, de fiabilité et de productivité. Les principales ont été les suivantes :

- 0,7 million de dollars pour mettre en œuvre la technologie des codes à barres dans les ateliers de Winnipeg et d'Ottawa;
- 0,6 million de dollars pour optimiser le système PRE, améliorer la collecte de renseignements commerciaux et moderniser des équipements.

Financement : En décembre 2002, la Monnaie avait abaissé à 21,7 millions de dollars sa dette au titre de l'installation de placage, par un remboursement prévu de 3,1 millions du capital et un versement d'intérêt de 1,9 million. Elle a aussi effectué un remboursement prévu de 1,4 million applicable au principal et à l'intérêt d'une dette de 10 ans dont l'échéance est en décembre 2007.

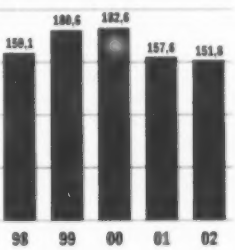
Dépenses d'investissement
(en millions $)
■ Dépenses
■ Installation de placage



Risques d'exploitation

Métaux précieux : La Monnaie achète trois métaux précieux, l'or, l'argent et le platine, qui entrent dans la composition de la Feuille d'érable et des pièces numismatiques. Les métaux servant à fabriquer les plaquettes et les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme de couverture comportant des contrats à terme et des options. À la fin de 2002, la Monnaie avait huit contrats à terme relatifs à l'achat de 507 607 onces d'argent destiné à la fabrication de pièces.

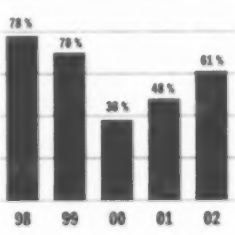
■ Total de l'actif
■ Immobilisations nettes
(en millions $)



Métaux communs : La Monnaie achète des alliages de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces de circulation canadiennes et étrangères. Les plus importants de ces métaux sont le nickel, le cuivre et l'acier, dont le marché demeure très instable. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

Taux de change : Comme ses revenus proviennent en partie des exportations, la Monnaie atténue le risque de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture.

Exportations en pourcentage du revenu total



Perspectives

Selon les pronostics de la Monnaie, le marché restera défavorable comme ces deux dernières années. La demande de pièces numismatiques ou de pièces de circulation étrangères ne reprendra pas de manière sensible et restera l'objet d'une concurrence très vive. La Monnaie voit 2003 comme une année de transition, mais ses priorités stratégiques demeurent les mêmes :

1. Croissance. Les technologies adoptées ces dernières années qui favorisent la communication avec clients et fournisseurs et permettent à la Monnaie de mieux comprendre et de mieux servir sa clientèle, contribuent à la rendre plus compétitive. Désormais capable de recueillir des renseignements de qualité sur les clients, les ventes, les coûts, la rentabilité, les prévisions et les indicateurs de rendement, la Monnaie est devenue plus flexible et plus apte à réagir aux circonstances.

2. Qualité et efficacité. Résolue à devenir le chef de file du monnayage mondial, la Monnaie continuera de miser sur des moyens technologiques rentables et novateurs et sur une rigoureuse application des principes de la fabrication sans gaspillage, et de rehausser sa productivité par l'intégration, l'automatisation et l'amélioration de ses procédés.

Cette quête d'excellence passe nécessairement par de meilleures communications avec les clients et une volonté inflexible de satisfaire et même de dépasser leurs attentes. Chaque produit doit être de qualité, d'où la nécessité d'une vigilance soutenue afin d'éliminer les défauts et les délais de réusinage et de production qu'ils occasionnent.

Enfin, la Monnaie a fondé avec le Groupe International Travelway une coentreprise confiée à sa filiale en propriété exclusive, TGM Specialty Services Inc., qui offrira des produits et des services d'emballage aux marchés intérieur et international et des solutions clés en main comprenant l'assemblage, la distribution et la gestion du commerce de détail. Cette initiative traduit sa volonté de grandir par intégration verticale et par des alliances stratégiques débouchant sur des créneaux de marchés lucratifs qui s'inscrivent dans le prolongement naturel de ses activités.

En progressant constamment sur les fronts de la technologie, du renseignement commercial, de la productivité et de l'efficacité, la Monnaie pourra mieux s'imposer dans un climat d'intense concurrence. Par ses connaissances et ses compétences inhérentes et par une approche plus rentable, elle continuera d'apporter de la valeur au gouvernement et à la population du Canada, à ses employés et à ses clients.

Statistiques

Tableau 1 – Monnaie de circulation canadienne

production en 2000, 2001 et 2002 [1]

	2002 Total des pièces	2001 Total des pièces	2000 Total des pièces
Millésime 1998			
1 ¢	-	-	311 000
Millésime 1999			
2 $	-	-	-
1 $	-	-	-
50 ¢	-	-	-
25 ¢	-	-	698 000
10 ¢	-	-	35 992 000
5 ¢	-	-	20 655 000
1 ¢	-	-	140 225 000
Millésime 2000			
2 $	-	33 000	29 847 000
1 $	-	-	-
50 ¢	-	14 000	559 000
25 ¢	-	1 665 000	415 196 000
10 ¢	-	1 673 000	159 125 000
5 ¢	-	2 253 000	108 514 000
1 ¢	-	9 939 000	761 970 000
Millésime 2001			
2 $	-	11 910 000	-
1 $	-	-	-
50 ¢	-	389 000	-
25 ¢	**3 620 000**	60 562 000	-
10 ¢	-	270 792 000	-
5 ¢	**6 000**	166 686 000	-
1 ¢	**864 000**	918 495 000	-
Millésime 2002			
2 $	**27 008 000**	-	-
1 $	**2 302 000**	-	-
50 ¢	**14 440 000**	-	-
25 ¢	**183 112 000**	-	-
10 ¢	**251 278 000**	-	-
5 ¢	**134 362 000**	-	-
1 ¢	**829 715 000**	-	-
Total (tous les millésimes)			
2 $	**27 008 000**	11 943 000	29 847 000
1 $	**2 302 000**	-	-
50 ¢	**14 440 000**	403 000	559 000
25 ¢	**186 732 000**	62 227 000	415 894 000
10 ¢	**251 278 000**	272 465 000	195 117 000
5 ¢	**134 368 000**	168 939 000	129 169 000
1 ¢	**830 579 000**	928 434 000	902 506 000
Total	**1 446 707 000**	1 444 411 000	1 673 092 000

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Tableau 2 – Monnaie de circulation canadienne

production cumulative jusqu'au 31 décembre 2002 [1] [2]

	1998	1999	2000	2001	**2002**
2 $	5 309 000	25 130 000	29 880 000	11 910 000	**27 008 000**
1 $	-	-	-	-	**2 302 000**
50 ¢	308 000	496 000	573 000	389 000	**14 440 000**
25 ¢	-	258 888 000	435 752 000	64 182 000	**183 112 000**
10 ¢	203 514 000	258 462 000	160 798 000	270 792 000	**251 278 000**
5 ¢	156 873 000	124 861 000	110 767 000	166 692 000	**134 362 000**
1 ¢	999 578 000	1 089 625 000	771 909 000	919 359 000	**829 715 000**

(1) Total des pièces par valeur nominale et millésime, sans considérer l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.

(2) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Tableau 3 – Monnaie de circulation canadienne

émise en 2002 [1] (selon la distribution géographique) [2]

Province **Ville** [3]	**2 $**	**1 $**	**50 ¢**	**25 ¢**	**10 ¢**	**5 ¢**	**1 ¢**
Terre-Neuve							
St. John's	10 000	222 000	-	858 000	2 412 500	1 144 000	12 682 500
Nouveau-Brunswick							
Saint John	1 714 000	390 000	-	5 350 000	5 120 000	3 560 000	20 315 000
Nouvelle-Écosse							
Halifax	-	139 000	-	760 000	7 162 500	4 474 000	41 052 500
Québec							
Montréal	8 105 500	13 402 000	-	86 940 000	78 682 500	44 578 000	192 677 500
Ontario							
Ottawa	5 510 000	374 000	-	19 850 000	19 845 000	12 974 000	58 552 500
Toronto	10 085 000	3 615 000	-	9 068 000	53 590 000	21 882 000	257 755 000
Manitoba							
Winnipeg	126 500	1 265 000	-	4 080 000	7 645 000	4 742 000	39 592 500
Saskatchewan							
Regina	305 000	-	-	1 816 000	4 407 500	2 356 000	20 562 500
Alberta							
Calgary	164 500	1 310 000	-	6 404 000	11 452 500	7 080 000	51 077 500
Edmonton	1 609 000	1 380 000	-	7 118 000	16 310 000	10 642 000	61 280 000
Colombie-Britannique							
Vancouver	3 390 500	2 386 000	-	14 560 000	27 232 500	14 456 000	87 140 000
Particuliers [4]	89 000	165 000	14 440 430	852 000	372 500	3 242 000	4 182 500
Total	**31 109 000**	**24 648 000**	**14 440 430**	**157 656 000**	**234 232 500**	**131 130 000**	**846 870 000**

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

(2) Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.

(3) Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.

(4) Les chiffres ayant trait aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.

Statistiques

Tableau 4 – Monnaie numismatique canadienne

émise au 31 décembre 2002 (millésimes 2001 et 2002)[1]

	2002	2001[2]
Ensemble épreuve numismatique de pièces en platine [3]	**344**	448
Ensemble holographique Feuille d'érable en platine 2002 [4]	**485**	-
Pièce en or 99999	**1 803**	1 988
Pièce en or 22 carats	**5 264**	5 406
Pièce en or 14 carats	**9 992**	8 080
Pièce en argent avec camée de la série Astrologie chinoise	**59 395**	60 754
Dollar épreuve numismatique en argent sterling - Jubilé d'or	**119 233**	89 390
Dollar épreuve numismatique en argent sterling - La Reine mère	**9 984**	-
Dollar brillant en argent sterling	**63 582**	53 668
Ensemble épreuve numismatique - Jubilé d'or [5]	**65 461**	74 194
Ensemble épreuve numismatique - Édition spéciale du Jubilé d'or [5]	**32 642**	-
Ensemble spécimen [5]	**66 268**	54 613
Ensemble hors-circulation [5]	**97 279**	115 897
Ensemble hors-circulation - Édition spéciale du Jubilé d'or [5]	**49 860**	-
Ensemble-cadeau hors-circulation Petits trésors [5]	**49 963**	52 085
Ensemble-cadeau hors-circulation Oh! Canada! [5]	**60 484**	66 726
Pièce de 20 $ en argent sterling avec camée holographique (série Transport par voie routière, ferroviaire et maritime)	**33 244**	41 828
Pièce à hologramme de 150 $ en or 18 carats	**6 596**	6 571
Pièce de 50 cents en argent sterling - La tulipe dorée	**19 984**	-
Pièce de 50 cents en argent sterling (série Festivals canadiens)	**58 998**	58 123
Pièce de 50 cents en argent sterling (série Folklore et légendes)	**19 267**	28 979
Pièce de 10 cents en argent sterling (Année des bénévoles)	-	40 634
Ensemble de deux pièces en argent sterling (Première transmission transatlantique sans fil)	-	28 540
Pièce de 5 cents en argent sterling (Collège militaire royal du Canada)	-	25 834
Pièce de 5 cents en argent sterling (Le plateau de Vimy)	**22 646**	-
Ensemble pièce de 3 cents et timbre - 150e anniversaire du premier timbre-poste canadien	-	59 573
Dollar en argent sterling 1911 - Édition spéciale	-	24 996
Pièce Feuille d'érable colorée en argent d'une once	**29 983**	49 900
Pièce holographique Feuille d'érable en argent d'une once (Anniversaire du huard)	**29 463**	29 906
Ensemble de pièces commémoratives en or 1912 de 5 $ et de 10 $	**1 998**	-
Ensemble Feuille d'érable en or 2001 portant le sceau du patrimoine viking	-	1 000
Ensemble holographique Feuille d'érable en or 2001 [6]	-	600
Pièce holographique Feuille d'érable en or de 1/4 d'once	-	14 614
Pièce de 25 cents colorée (Fête du Canada)	**49 903**	96 352
Pièce à triple camée	**993**	-
Livret souvenir du Jubilé d'or (cinq pièces)	**200 170**	-
Livret souvenir du Jubilé d'or (dix pièces)	**116 034**	-

(1) Les pièces émises ne sont pas nécessairement livrées la même année et par conséquent ne correspondent pas aux pièces vendues.

(2) Chiffres révisés.

(3) Ensemble de quatre pièces.

(4) Ensemble de huit pièces comprenant le deux dollars, le dollar en argent (Ag 925) et le dollar doré.

(5) Ensemble de sept pièces.

(6) Ensemble de cinq pièces.

Tableau 5 – Feuille d'érable

ventes en onces en 2001 et en 2002

	2002	2001
Feuille d'érable en or		
50 $ (Au 9999)	**344 883**	138 878
20 $ (Au 9999)	**14 353**	13 273
10 $ (Au 9999)	**10 735**	8 792
5 $ (Au 9999)	**4 502**	6 347
1 $ (Au 9999)	**857**	1 036
Total (onces)	**375 329**	168 326
Feuille d'érable en argent		
5 $ (Ag 9999)	**576 196**	398 563
Total (onces)	**576 196**	398 563

Tableau 6 – Activités de l'affinerie

2001 et 2002

	Poids brut (onces troy)		Production d'or affiné (9999) (onces troy)[1]		Production d'argent affiné (999) (onces troy)[2]	
	2002	2001	**2002**	2001	**2002**	2001
Dépôts reçus des mines canadiennes						
Québec	**253 828**	157 806	**152 086**	72 936	**16 850**	8 184
Ontario	**524 661**	1 247 910	**376 681**	453 797	**50 920**	719 375
Total	**778 489**	1 405 716	**528 767**	526 733	**67 770**	727 559
Dépôts d'autres sources	**2 365 576**	1 908 043	**2 105 798**	1 700 680	**116 616**	83 526
Total	**3 144 065**	3 313 759	**2 634 565**	2 227 413	**184 386**	811 085

(1) Exprimé en onces troy d'or fin.

(2) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.

Rapport de la direction

Les états financiers consolidés du présent rapport annuel ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada et la direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui y figurent. La direction est également responsable de toute autre information que renferme le rapport annuel et de la concordance, le cas échéant, de cette information avec les états financiers.

Pour assumer cette responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations de la Société et de sa filiale en propriété exclusive sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent et, selon le cas, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la Société ainsi qu'à la charte et aux règlements administratifs de sa filiale.

Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du Comité de vérification, composé en majorité d'administrateurs externes. Le Comité rencontre la direction et le vérificateur externe indépendant pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et d'autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification a examiné les états financiers consolidés avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au Conseil d'administration qui, à son tour, a examiné et approuvé les états financiers consolidés.

Le vérificateur externe de la Société, soit la vérificatrice générale du Canada, vérifie les états financiers consolidés et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

Le président du Conseil et
et président de la Monnaie par intérim,

Emmanuel Triassi

Le vice-président par intérim
Administration et Finances,

Kevin Casey

Ottawa, Canada, le 28 février 2003

Rapport du vérificateur

Au ministre des Transports et ministre responsable de la Monnaie royale canadienne

J'ai vérifié le bilan consolidé de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 2002 et les états consolidés des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers consolidés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 décembre 2002 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société et de sa filiale en propriété exclusive dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements et, selon le cas, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société ainsi qu'à la charte et aux règlements administratifs de sa filiale en propriété exclusive.

La vérificatrice générale du Canada,

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada, le 28 février 2003

États financiers consolidés

au 31 décembre (en milliers $)

	2002	2001
Actif		
À court terme		
Encaisse	**1 452 $**	5 237 $
Placements à court terme (note 3)	**17 460**	-
Débiteurs	**13 761**	17 356
Frais payés d'avance	**2 475**	1 908
Frais reportés	**-**	4 333
Stocks (note 4)	**24 675**	33 708
	59 823	62 542
Immobilisations corporelles (note 5)	**91 971**	95 064
	151 794 $	157 606 $
Passif		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	**25 445 $**	19 074 $
Tranche des emprunts échéant à moins d'un an (note 6)	**5 782**	6 023
Revenus reportés	**2 526**	1 581
	33 753	26 678
À long terme		
Revenus reportés	**-**	844
Emprunts (note 6)	**23 358**	27 747
Passifs d'impôts futurs sur les bénéfices (note 7)	**93**	2 502
Avantages sociaux futurs (note 8)	**5 602**	5 439
	29 053	36 532
Avoir de l'actionnaire		
Capital-actions (4 000 actions non transférables autorisées et émises)	**40 000**	40 000
Bénéfices non répartis	**48 988**	54 396
	88 988	94 396
	151 794 $	157 606 $

Engagements (note 11)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

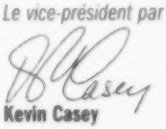
Approuvé au nom du Conseil d'administration

Le président du Conseil,

Emmanuel Triassi

Approuvé par la direction

Le vice-président par intérim, Administration et Finances



Kevin Casey

Approbation recommandée au nom du Comité de vérification

La présidente,

Judith Kavanagh

État consolidé des résultats et des bénéfices non répartis

pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers $)

	2002	2001
Revenus	**351 358 $**	245 958 $
Coût des produits vendus	**303 015**	191 110
Bénéfice brut	**48 343**	54 848
Autres dépenses d'exploitation		
Marketing et ventes	**25 107**	26 322
Administration	**21 808**	20 983
Amortissement	**8 061**	6 927
	54 976	54 232
Bénéfice (perte) d'exploitation	**(6 633)**	616
Profit net (perte nette) sur change	**440**	(561)
Intérêts créditeurs	**496**	220
Intérêts débiteurs	**(1 863)**	(2 134)
Perte avant impôt sur les bénéfices	**(7 560)**	(1 859)
Impôt sur les bénéfices-recouvrement (note 7)	**(2 152)**	(30)
Perte nette	**(5 408)**	(1 829)
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	**54 396**	56 225
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	**48 988 $**	54 396 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État consolidé des flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers $)

	2002	2001
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		
Encaissements (clients)	**354 514 $**	271 042 $
Décaissements (fournisseurs et employés)	**(331 299)**	(252 779)
Intérêts reçus	**496**	220
Intérêts versés	**(1 863)**	(2 707)
Impôt sur les bénéfices	**1 424**	(1 468)
	23 272	14 308
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisition de placements à court terme	**(17 460)**	-
Acquisition d'immobilisations corporelles	**(4 967)**	(5 109)
	(22 427)	(5 109)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
Remboursement d'emprunts	**(4 630)**	(4 100)
Augmentation (diminution) nette de l'encaisse	**(3 785)**	5 099
Encaisse au début de l'exercice	**5 237**	138
Encaisse à la fin de l'exercice	**1 452 $**	5 237 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes aux états financiers consolidés

au 31 décembre 2002

1. Pouvoirs et objectifs

La Monnaie a été constituée en 1969 en vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin de frapper des pièces de monnaie dans une optique de profit et d'exercer des activités connexes. Elle est une Société mandataire de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre le réseau de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or du monde.

Durant l'année, la Monnaie a constitué une filiale en propriété exclusive, RCMH-MRCF Inc., laquelle détient sa participation à 50 % dans TGM Specialty Services Inc. (TGM), une coentreprise avec un partenaire du secteur privé. L'objectif de TGM est d'offrir des produits et services d'emballage aux marchés intérieur et extérieurs.

La Monnaie peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances quant à la période et aux conditions de l'emprunt. Depuis mars 1999, suivant une modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, l'ensemble des montants empruntés et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 75 millions de dollars.

2. Principales conventions comptables

Les présents états financiers consolidés ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Voici les principales conventions comptables suivies par la Société :

a) Consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et ceux de sa filiale en propriété exclusive. Sa participation dans la coentreprise est comptabilisée selon la méthode de la consolidation proportionnelle.

b) Placements à court terme

Les placements à court terme comprennent des placements dans des instruments du marché monétaire dont l'échéance n'excède pas 12 mois. Ces placements sont présentés à la valeur d'acquisition, laquelle correspond approximativement à la valeur marchande.

c) Stocks

Les stocks de matières premières et de fournitures sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût. Les travaux en cours et les produits finis sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de réalisation nette si elle est inférieure au coût.

d) Immobilisations corporelles

Les terrains, les bâtiments et le matériel sont comptabilisés au coût et sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux annuels suivants :

Améliorations aux terrains	2 1/2 %
Bâtiments	2 1/2 %
Matériel	10 %
Matériel informatique et logiciels	20 %

e) Revenus reportés

Les paiements reçus par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

f) Frais reportés

Les frais afférents à des projets particuliers engagés par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

g) Avantages sociaux futurs

i) Régime de retraite

Les employés participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. La Société verse des cotisations correspondant au plein montant des cotisations d'employeur. Exprimé en multiple des cotisations des employés, ce montant pourrait changer au fil du temps selon la situation financière du Régime. Les cotisations de la Société représentent l'ensemble de ses obligations en matière de prestations de retraite et sont imputées à l'exercice durant lequel les services sont rendus. La Société n'est pas tenue à l'heure actuelle de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

ii) Autres avantages sociaux

La Société offre à ses employés un régime d'indemnités de départ. Ces avantages sont constitués à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages gagnés par les employés est établi par calcul actuariel selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services. La valeur de l'obligation est fondée sur un taux d'actualisation lié au marché et sur d'autres hypothèses actuarielles qui représentent la meilleure estimation à long terme, par la direction, de facteurs tels que les augmentations futures de salaires et les taux de démission des employés. L'excédent du gain actuariel net (perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation au titre des avantages est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité des employés actifs.

La Société est assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État* et à ce titre, elle n'est pas assujettie à l'application des lois provinciales sur les indemnités pour les accidents du travail. En tant qu'employeur qui s'autoassure, la Société est responsable du passif encouru depuis sa constitution. Le passif pour les avantages liés aux indemnités relatives aux accidents du travail est établi par calcul actuariel en considérant les rentes d'invalidité et les rentes aux survivants établies et conférées, ainsi que les rentes futures estimées en fonction des accidents survenus jusqu'à la date de l'évaluation. Le droit aux rentes est déterminé en fonction des lois en vigueur à la même date. De plus, une obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi accordés aux employés en situation d'invalidité prolongée est aussi établie par calcul actuariel. Les calculs prennent en considération les tendances prévues des taux de mortalité et de guérison, et des coûts des soins de santé et dentaires. L'excédent du gain actuariel net (de la perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation est amorti sur 10 ans, soit la durée moyenne estimée du passif.

h) Conversion des devises

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan, sauf ceux faisant l'objet d'une couverture, qui sont convertis aux cours établis selon les conditions de la couverture. Les éléments de revenus

et de dépenses sont convertis aux taux de change moyens durant l'exercice. Les profits et pertes sur change sont inclus dans le bénéfice net de l'exercice.

i) Impôt sur les bénéfices

La charge d'impôt sur les bénéfices est déterminée par la méthode axée sur le bilan, selon laquelle la partie d'impôt futur sur les écarts temporaires est constatée en utilisant les taux d'impôt qui devraient s'appliquer au bénéfice imposable des exercices où ces écarts temporaires devraient être recouvrés ou réglés. Des écarts temporaires se produisent au cours d'un exercice entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs; ces écarts s'inversent au cours d'un ou de plusieurs exercices ultérieurs. Pour évaluer la mesure dans laquelle les actifs d'impôts futurs sont réalisables, la direction tient compte des facteurs connus et prévus en fonction desquels la totalité ou une partie de ces actifs pourrait ne pas être réalisée. Lorsque la réalisation des actifs d'impôts futurs est jugée plus improbable que probable, on inscrit une provision.

j) Instruments financiers dérivés

La Société utilise des instruments financiers dérivés comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de perte dus aux fluctuations défavorables de change et du cours des métaux précieux. Elle a pour politique de ne pas utiliser les instruments financiers dérivés à des fins de transaction ou de spéculation.

Pour être comptabilisé comme une couverture, un instrument financier dérivé doit être désigné et efficace. Il est efficace si les mouvements de trésorerie ou les justes valeurs de l'instrument concordent sensiblement avec les mouvements de trésorerie de la position couverte et si la durée est semblable. Les primes payées ou reçues à l'égard des produits dérivés sont constatées en fonction de la date initiale de désignation de la couverture.

Les gains ou pertes liés aux instruments financiers dérivés désignés comme couvertures sont reportés et constatés au cours de la même période que les positions couvertes correspondantes. Si les instruments financiers dérivés sont clos avant la livraison prévue, les gains ou pertes sont enregistrés comme des revenus ou charges reportés et sont constatés à la date de livraison prévue.

k) Utilisation d'estimations

Pour préparer des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et des hypothèses qui influent sur les montants déclarés de l'actif et du passif à la date des états financiers ainsi que sur les montants déclarés des revenus et des dépenses pour l'exercice. Les principaux éléments susceptibles de faire l'objet d'estimations sont la provision pour dévaluation des stocks, les passifs liés aux employés et la durée de vie utile des immobilisations. Les résultats réels pourraient différer des estimations.

3. Placements à court terme

Conformément à la politique de placement de la Société, tous les placements dans des sociétés sont cotés soit R-1 bas ou mieux par le Dominion Bond Rating Service, et tous les placements dans des établissements financiers sont cotés soit AA ou mieux par Moody's ou Standard and Poors. Le portefeuille comprend principalement des billets de trésorerie. Le rendement global du portefeuille au 31 décembre 2002 était de 2,99 % (2001 – sans objet) et le délai moyen avant l'échéance était de 26 jours (2001 – sans objet). La juste valeur marchande du portefeuille à la fin de l'exercise correspond approximativement à sa valeur comptable.

4. Stocks

(en milliers $)

	2002	2001
Matières premières	**7 744 $**	8 405 $
Travaux en cours	**4 504**	4 883
Produits finis	**10 921**	17 382
Fournitures	**1 506**	3 038
	24 675 $	33 708 $

Les stocks au 31 décembre 2002 comprennent une dépréciation des stocks de bijoux de 5,5 millions de dollars.

5. Immobilisations corporelles

(en milliers $)

			2002	2001
	Coût	Amortissement cumulé	**Valeur comptable nette**	Valeur comptable nette
Terrains	3 226 $	- $	**3 226 $**	3 226 $
Améliorations aux terrains	914	739	**175**	198
Bâtiments	75 350	23 542	**51 808**	52 630
Matériel	81 127	48 724	**32 403**	35 162
Matériel informatique et logiciels	12 269	7 910	**4 359**	3 848
	172 886 $	80 915 $	**91 971 $**	95 064 $

6. Emprunts

(en milliers $)

	2002	2001
Emprunt d'une durée de dix ans échéant en décembre 2007, portant intérêt à 5,840 %, calculé semestriellement, et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 1998	**5 000 $**	6 000 $
Obligation amortissable assortie d'une exonération d'intérêt pendant deux ans, échéant en décembre 2009, à coupon d'intérêt de 7,753 % par semestre à partir de juin 2000 et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 2000	**21 700**	24 800
Intérêts courus sur l'obligation	**2 440**	2 970
	29 140 $	33 770 $
Moins la tranche échéant à moins d'un an	**5 782**	6 023
	23 358 $	27 747 $

7. Impôt sur les bénéfices

(en milliers $)

	2002	2001
Charge d'impôt exigible (recouvrement)	**280 $**	(1 430) $
Charge d'impôt futur (recouvrement)	**(2 432)**	1 400
	(2 152) $	(30) $

La charge d'impôt diffère de celle qui devrait résulter de l'application du taux fédéral de 36,12 % (38,12 % en 2001) prévu par la loi à la perte avant impôt. En voici les raisons :

	2002	2001
Charge d'impôt calculée	**(2 731) $**	(709) $
Augmentation (diminution) due aux :		
Actif et passif d'impôts futurs ajustés pour tenir compte des changements apportés aux lois et aux taux fiscaux	**225**	86
Autres montants nets	**129**	304
Impôt des grandes sociétés	**225**	289
	(2 152) $	(30) $

Les effets fiscaux des écarts temporaires qui donnent lieu en grande partie aux actifs et aux passifs d'impôts futurs en 2002 et 2001 sont énumérés ci-dessous :

	2002	2001
Actif d'impôts futurs :		
Report prospectif de perte	**3 150 $**	339 $
Avantages sociaux futurs	**1 960**	1 960
	5 110	2 299
Passif d'impôts futurs		
Immobilisations	**(5 203)**	(4 801)
Passif net d'impôts futurs	**(93) $**	(2 502) $

8. Avantages sociaux futurs

i) Régime de retraite

Le taux de cotisation de la Société au Régime de pensions de retraite de la fonction publique a été 2,14 fois celui des employés (2,14:1 en 2001). Les cotisations au Régime durant l'exercice étaient de 3 890 000 $ (3 559 000 $ en 2001).

ii) Autres avantages sociaux

La Société offre à ses employés des indemnités de départ et des indemnités d'accident du travail. Ces avantages n'étant pas provisionnés, ils ne sont couverts par aucun actif; ils présentent donc un déficit égal à l'obligation au titre des indemnités constituées. Cette obligation, y compris la portion à court terme, est de 6 102 000 $ à la fin de l'exercice (5 939 000 $ en 2001), montant qui est entièrement inscrit dans les livres. La charge de l'exercice au titre de ces avantages s'élève à 780 000 $ (575 000 $ en 2001) et les indemnités versées se sont chiffrées à 618 000 $

(1 244 000 $ en 2001). Les hypothèses actuarielles adoptées pour calculer l'obligation au titre des indemnités constituées étaient fondées sur un taux d'actualisation du passif de 6,5 % (6,5 % en 2001) et une hausse de 4 à 4,5 % (de 2 à 4,5 % en 2001) des taux d'indemnisation conformes aux indicateurs économiques courants et aux augmentations de salaire liées au mérite et à l'avancement.

9. Opérations entre apparentés

En termes de propriété commune, la Société est apparentée à toutes les entités appartenant à l'État. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal des affaires, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non apparentées. Les opérations avec le ministère des Finances concernant la production et la distribution de pièces canadiennes de circulation sont effectuées en général selon la méthode du prix coûtant majoré.

10. Instruments financiers dérivés

La Société utilise des instruments financiers comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de perte dus aux fluctuations défavorables du taux de change et du cours des métaux précieux. À la fin de l'exercice, elle n'avait pas de contrats de change à terme (10,6 millions $US en 2001). La valeur des contrats à terme sur métaux précieux s'établissait à 2,3 millions $US (2001 – aucun). Conformément à la politique de placement de la Société, tous les placements et autres instruments financiers sont cotés AA ou mieux par Moody's ou Standard and Poors. La valeur comptable de chaque investissement correspond approximativement à sa juste valeur en raison de son échéance à court terme.

11. Engagements

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux et de contrer les risques inhérents aux variations de prix des métaux, la Société loue continuellement des métaux précieux et paie des frais de location calculés d'après la valeur de ces métaux sur le marché. Les métaux visés par ces contrats n'apparaissent pas aux états financiers. Au 31 décembre 2002, les contrats portaient les quantités suivantes : 113 119 onces d'or, 898 787 onces d'argent et 2 564 onces de platine (contre 113 067 onces d'or, 1 450 878 onces d'argent et 1 184 onces de platine en 2001).

12. Données correspondantes

Certaines données correspondantes de l'exercice précédent ont été reclassées pour les rendre conformes à la présentation de l'exercice courant.